

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

Факультет педагогіки і психології
Кафедра психології розвитку та консультування

Кваліфікаційна робота
РОЛЬ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
ГРУПОЮ У СФЕРІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Спеціальність: 053 Психологія
ОПП «Психологія»

Здобувачки другого (магістерського) рівня
вищої освіти, групи зМП-25
Кривої Уляни Вікторівни.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
кандидат психологічних наук
Блозва Павло Ігорович.

РЕЦЕНЗЕНТ:
доцент кафедри психології та соціальної
роботи Західноукраїнського національного
університету, кандидат психологічних наук
Бригадир Марія Богданівна

АНОТАЦІЯ

Крива У. В. **Роль стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою у сфері приватного підприємництва.** – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 053 Психологія. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2025. 107 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню впливу стилів лідерства на процес групового прийняття рішень. Теоретично проаналізовано авторитарний, демократичний, ліберальний стилі, емпірично вивчено їх зв'язок зі стратегіями поведінки у конфлікті, комунікативними та організаторськими схильностями лідерів. Розроблено тренінгову програму підвищення ефективності групової взаємодії.

Ключові слова: стилі лідерства, прийняття рішень, соціальна група, приватне підприємництво, невизначеність.

ANNOTATION

Kryva U. V. **The Role of Leadership Styles in Group Decision-Making in the Field of Private Entrepreneurship.** – Master's thesis for the MA degree in the specialty 053 Psychology. Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Ternopil, 2025. 107 p.

The master's thesis is devoted to the study of the influence of leadership styles on the process of group decision-making. The authoritarian, democratic, and liberal styles are theoretically analyzed, their connection with conflict behavior strategies, communicative and organizational tendencies of leaders is empirically studied. A training program for increasing the effectiveness of group interaction is developed.

Keywords: leadership styles, decision-making, social group, private entrepreneurship, uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ.....	8
1.1. Аналіз теоретичних підходів до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології.....	8
1.2. Стилi лідерства у психології та їх змістовна характеристика	19
1.3. Соціально-психологічні чинники прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою	31
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ГРУПОЮ	43
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою	43
2.2. Кількісний та якісний аналіз результатів емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою	51
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ ГРУПОЮ З УРАХУВАННЯМ РІЗНИХ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	65
3.1. Обґрунтування програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства	65
3.2. Психологічні рекомендації лідерам щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою	78
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі, який характеризується високою динамічністю, складністю соціальних взаємодій та зростаючою роллю колективних форм діяльності, питання ефективного функціонування груп виходить на перший план. Швидкі зміни в економіці, політиці, технологічному розвитку та соціальній сфері висувують перед організаціями завдання не лише оперативно реагувати на нові виклики, але й формувати сталі механізми прийняття рішень у межах команд. Від того, наскільки якісно групи здатні координувати дії, узгоджувати позиції та ухвалювати рішення, залежить успішність різноманітних інституцій та організацій – від бізнесових структур і державних установ до громадських об'єднань, військових підрозділів та ін.

Зазначимо, що проблема ефективного групового прийняття рішень має важливе суспільне значення, оскільки саме колективні рішення часто лежать в основі управлінських, стратегічних, інноваційних та креативних процесів. Група, здатна оптимально організувати внутрішню комунікацію, критично оцінювати інформацію, узгоджувати індивідуальні думки та знаходити спільні рішення, створює передумови для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації. Натомість неефективне прийняття рішень може породжувати конфлікти, знижувати мотивацію, ускладнювати взаємодію та призводити до стратегічних помилок. Саме тому дослідження механізмів, що визначають якість групових рішень, набуває актуальності та значущості.

Одним із найважливіших чинників, який істотно впливає на процес і результат групового прийняття рішень, є феномен лідерства. Стверджується, що лідерство становить складний соціально-психологічний процес, у якому поєднуються індивідуальні якості, комунікативні навички, здатність впливати та організовувати інших, а також уміння створювати умови для продуктивної взаємодії. Лідер не лише координує діяльність членів групи, а й задає ритм, стиль і спрямованість спільної роботи, визначаючи, як саме організовується процес

обговорення, які пропозиції висуваються, як оцінюються альтернативи та яким чином формується остаточне рішення в складі групи чи команди.

У науковій літературі (Н. Бабарикіна, В. Бочелюк, Д. Гоулман, Д. Брейді, Д. Віллінк, Д. Волківська, З. Гапонюк, С. Калашнікова, М. Карпенко, А. Клочко, В. Ковальчук, К. Кошеленко, А. Куриця, Т. Лемберт, Д. Максвелл, Д. Манн, Д. Ольшанський, С. Осипова, О. Панченко, С. Походенко, Д. Ріел, О. Саврук та ін.) виокремлюють різні підходи до розуміння лідерства: від трактування його як властивостей особистості до розгляду як варіативного процесу взаємодії лідера та групи. Незалежно від теоретичної основи, дослідники підкреслюють, що лідерство завжди пов'язане з організацією групової діяльності, спрямуванням зусиль членів колективу на досягнення спільної мети та створенням психологічного клімату, який сприяє прийняттю якісних рішень. Особливу увагу в дослідженнях приділяють стилям лідерства, тобто відносно стійким способам, за допомогою яких лідер здійснює управління групою. Серед найбільш відомих стилів лідерства – демократичний, авторитарний і ліберальний, однак виділяють інші стилі, кожен з яких відрізняється як способами організації взаємодії, так і механізмами залучення учасників до процесу прийняття рішень.

Важливість аналізу стилів лідерства зумовлена тим, що вони визначають, як саме функціонує група на різних етапах прийняття рішень: від формулювання проблеми до вибору альтернативи та реалізації рішення. Стиль лідера впливає на ступінь відкритості обговорення, рівень креативності групи, також на готовність учасників висловлювати думки, спосіб опрацювання конфліктів та швидкість ухвалення рішень. Наприклад, демократичний стиль створює умови для широкого залучення членів групи, тоді як авторитарний – спрямований на чітку ієрархію та швидкість ухвалення рішень групою. Ліберальний стиль забезпечує персональну автономію, але може ускладнювати узгодженість дій, та ін.

Таким чином, стиль лідерства є визначальним чинником того, як група у цілому організовує процес прийняття рішень, якою мірою учасники беруть участь у формуванні спільної позиції та наскільки ефективними є результати групової роботи. У різних ситуаціях певні стилі можуть сприяти підвищенню

якості рішень, тоді як інші стилі можуть обмежувати можливості групи або сповільнювати її розвиток. Тому дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень дає змогу зрозуміти закономірності групової динаміки, оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність командної діяльності в різних сферах суспільного життя. Відтак актуальність і недостатня розробленість цієї проблематики обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: **«Роль стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою у сфері приватного підприємництва**

».

Об'єкт дослідження – прийняття рішень групою як науково-психологічна проблема.

Предмет дослідження – роль стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою серед приватних підприємців.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі **завдання**:

1. Здійснити аналіз теоретичних підходів до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології.
2. Визначити та охарактеризувати різноманітні стилі лідерства у психології.
3. Проаналізувати соціально-психологічні чинники прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою.
4. Емпірично дослідити роль стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою.
5. Обґрунтувати та розробити програму підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства, а також сформулювати відповідні психологічні рекомендації лідерам.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз науково-психологічних джерел для визначення стану розробленості проблеми лідерства; класифікація, систематизація та порівняння поглядів вчених на сутність стилів лідерства та

прийняття рішень; узагальнення теоретичних даних для уточнення сутності понять «лідерство», «стилі лідерства», «прийняття рішень», «прийняття рішень групою»; *емпіричні* – методи психологічної діагностики (використано такі діагностичні методики, як: методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін), методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас), методика вивчення комунікативних та організаторських здібностей «КОС-1» (В. Синявський, Б. Федоришин), методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла, методика «Самооцінка психічних станів» Г. Айзенка), що уможливило проведення емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою; *статистичні* – методи кількісної та якісної обробки здобутих в результаті дослідження емпіричних даних.

Теоретичне значення дослідження полягає у системному науково-практичному обґрунтуванні ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою. Так, визначено сутність теоретичних підходів до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології, уточнено зміст понять «лідерство», «стилі лідерства», «рішення», «прийняття рішень», «прийняття рішень групою», охарактеризовано різноманітні стилі лідерства у психології, проаналізовано соціально-психологічні чинники прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, запропоновано дієві способи, методи і прийоми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства.

Практичне значення проведеного дослідження визначається підбором та апробацією діагностичних методик для емпіричного вивчення ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, які можуть використовувати психологи сучасних підприємств, організацій та установ. Крім того, прикладне значення мають як обґрунтована програма підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства, так і сформульовані психологічні рекомендації лідерам, які можуть застосовувати спеціалісти психологічного профілю під час роботи з лідерами та групами.

База емпіричного дослідження – Центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у м. Тернопіль.

Структура й обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках комп'ютерного тексту. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок. Список використаних джерел налічує 94 позиції. Кількість додатків – 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

1.1. Аналіз теоретичних підходів до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології

Універсальний характер лідерства, його роль у мобілізації людського потенціалу та забезпеченні ефективної соціальної взаємодії вимагають чіткого теоретичного розуміння сутності поняття, що неможливе без узагальнення та порівняльного аналізу різних наукових підходів. Узагальнення цих підходів дає змогу не лише окреслити еволюцію уявлень про лідерство, а й виявити спільні методологічні засади та специфічні відмінності, що формують сучасне уявлення про лідерську поведінку, її структуру, функції та визначальні чинники.

Аналіз наукової літератури показує, що семантика термінів «лідер» («leader») і «лідерство» («leadership») має англосаксонське коріння, походзячи від слова «lead» – «шлях», яке, у свою чергу, утворене від дієслова «lead» – «іти», «подорожувати» [62, с. 251]. Вчений В. Шапар пише, що первісно термін використовувався в англосаксонській традиції для позначення навігаційного керівництва курсом судна, тобто людини чи об'єкта, що вказує напрямок руху [63, с. 326]. До кінця XIX – початку XX століття поняття «лідер» і «лідерство» найчастіше трактується у сфері політики та економіки, тоді як у 1930-х роках воно почало активно застосовуватися у соціальній психології, зокрема у працях К. Левіна та його послідовників у контексті теорії конфліктів [80].

Різні наукові дисципліни пропонують власні підходи до розуміння лідерства. Так, філософія розглядає лідера як найбільш авторитетного члена організації або соціальної групи, котрий завдяки специфічним особистісним якостям здатен домінувати у політичних, моральних та соціальних ситуаціях. Дж. Д. Манн і Б. Вебб підкреслюють «неформальний характер авторитету лідера

та стихійність виникнення лідерства в конкретній ситуації» [42, с. 18]. Соціологія й економіка визначають лідера як впливову особу, здатну об'єднати членів групи та координувати їхні дії, спираючись на власні особистісні ресурси і соціальний авторитет [26]. Політологія акцентує увагу на лідері як особі, що очолює політичну партію чи організацію і визначає її спрямованість [53].

У психолого-педагогічних підходах визначення лідерства значно ширше. Г. Ложкін характеризує лідера як «члена групи, здатного у критичних ситуаціях впливати на поведінку інших» [39, с. 45]. Д. Волківська відзначає, що «лідер організовує діяльність групи та регулює міжособистісні стосунки, виділяючись у своїй активності серед інших учасників» [11, с. 46]. Б. Головешко підкреслює комунікативні здібності лідера як основний чинник його впливу, зазначаючи, що «більшість членів колективу прагне співпрацювати з такою особистістю» [14, с. 42]. Л. Бабін визначає лідера як «особу, якій делегується право ухвалювати найвідповідальніші рішення щодо групових інтересів і спрямовувати діяльність колективу» [9, с. 23]. За Н. Губою, лідер – це «член групи з необхідними організаторськими здібностями, який займає центральне, основне місце у міжособистісній структурі та стимулює групу до досягнення спільних цілей» [15, с. 53]. Н. Бабарикіна наголошує на тому, що «лідер асоціюється з ідеалом групових цінностей і проявляє свої якості у процесі взаємодії, що забезпечує його вплив на спільноту» [2, с. 22].

Лідерство визначається Е. Макі як процес активного впливу одного індивіда на групу, що спрямований на організацію спільної діяльності та досягнення колективних цілей. У цьому процесі лідер виступає центральною фігурою, здатною мобілізувати ресурси групи, координувати дії її членів та стимулювати їхню активність. Лідерство передбачає не лише розподіл ролей і завдань, а й формування психологічного клімату, що сприяє ефективній взаємодії. Особливе значення мають здатність лідера до комунікації, уміння мотивувати та підтримувати конструктивні відносини між учасниками групи [6].

О. Власова трактує лідерство як складний процес взаємодії індивідуальних якостей лідера, очікувань членів групи та умов виконання спільних завдань.

Лідер у цьому контексті виступає як координатор, який визначає пріоритети, спрямовує колективні дії та забезпечує баланс між індивідуальними потребами учасників і цілями групи. Лідерство охоплює здатність передбачати розвиток подій, приймати стратегічні рішення та адаптувати поведінку до змін соціального середовища. Така взаємодія забезпечує ефективність колективної діяльності, стимулює творчий внесок членів групи та підтримує високий рівень залучення у спільну справу [10].

С. Калашнікова описує лідерство як здатність особистості ефективно впливати на інших, формуючи спільне бачення і спрямовуючи колективні зусилля на досягнення визначених результатів. Лідерство охоплює організацію процесів комунікації, делегування обов'язків та підтримку мотивації серед учасників групи. Важливою складовою є здатність лідера аналізувати контекст діяльності, передбачати потенційні ризики і приймати оптимальні рішення. Лідер виступає не тільки координатором дій, але й моральним орієнтиром для групи, підтримуючи ціннісні пріоритети та стандарти поведінки [21].

К. Кошеленко розглядає лідерство як процес соціальної взаємодії, в якому один член групи отримує можливість впливати на інших завдяки своєму авторитету, компетентності та здатності до комунікації. Лідерство охоплює створення умов для ефективної взаємодії, вирішення конфліктів та сприяння досягненню спільних цілей. Лідер здійснює координацію дій, підтримує мотивацію і забезпечує інтеграцію індивідуальних зусиль у спільну діяльність. Особливе значення має здатність до адаптації, аналізу ситуації та прийняття рішень у відповідності до контексту [33].

Б. Вебб актуалізує лідерство як комплексну психосоціальну функцію, що забезпечує орієнтацію групи на досягнення цілей і підтримку взаємодії між її членами. Лідер у цьому контексті виступає як координатор, мотиватор і приклад для наслідування, який визначає напрями діяльності та спрямовує колективні зусилля. Лідерство передбачає вплив на поведінку та свідомість членів групи, організацію співпраці та ефективний розподіл ролей і завдань. Важливою

характеристикою є здатність до стратегічного планування, передбачення результатів і підтримки соціальної згуртованості [42].

Лідер у сучасних психологічних концепціях розглядається як ключова фігура у структурі групових взаємодій, що формує напрям колективу та впливає на поведінку його членів. Зокрема, Е. Робертс визначає лідера як «члена групи, за яким вона визнає перевагу в статусі та надає право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях»; «індивіда, здатного виконувати основну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємин у групі»; а також як «людину, яка завдяки своїм особистісним якостям впливає на членів соціальної групи» [69, с. 84]. Д. Максвелл зосереджується на «здатності лідера фокусувати групові процеси та досягати узгодження між учасниками, відзначаючи роль позиційної диференціації у групі» [40, с. 59]. А. Кредісов, у свою чергу, наголошує на соціальному статусі лідера та його «праві ухвалювати рішення у критично важливих ситуаціях для групи» [64, с. 84]. М. Карпенко визначає лідера як «особу, яка володіє відповідними якостями, зокрема ініціативністю, та здатна впливати на членів соціальної групи» [22, с. 17], що підкреслює значення індивідуальних рис і активної участі в колективній діяльності. О. Міцкевич трактує лідера як центральну фігуру групи, «за якою група визнає право ухвалювати відповідальні рішення у значущих для неї ситуаціях», відзначаючи його роль у організації спільної діяльності та регулюванні міжособистісних відносин [45, с. 2]. Вказані наукові підходи демонструють, що психологічне розуміння лідерства тісно пов'язане не лише з формальним статусом, а й із соціально-психологічними процесами впливу та взаємодії всередині групи.

Проблеми визначення сутності лідерства підкреслював вчений Е. Робертс, зазначаючи, що «лідерство – це загадкова, знакова якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших» [69, с. 49]. У довідкових джерелах лідерство трактується як «становище, обов'язки, діяльність лідера; першість у чомусь» [62, с. 218], або як «процес психологічного впливу однієї людини на інших у перебігу спільної життєдіяльності, здійснюваний на основі сприйняття, наслідування,

навіювання, розуміння одне одного» [63, с. 248], що відображає широту його соціально-психологічної природи.

О. Яценко підкреслює соціальну динаміку лідерства, визначаючи його як «вид соціальної дії і соціально-психологічної співпраці між лідером і послідовниками, основою якої є добровільність, а головними характеристиками – наявність перспективи, інновації, виправданий ризик, активне залучення послідовників до діяльності» [94, с. 33]. Р. Чалдіні звертає увагу на соціально-емоційний аспект лідерства, наголошуючи, що воно проявляється через авторитет і взаємовплив членів групи, а також «формується під впливом соціального середовища, розвитку особистості та накопичення досвіду взаємодії з іншими учасниками колективу» [90, с. 147].

Як бачимо, ранні дослідження лідерства зосереджувалися на пошуку специфічних індивідуальних якостей, які відрізняють лідера від інших членів групи та визначають його здатність впливати на колективну діяльність. Вихідною ідеєю було припущення, що наявність у особистості певних рис робить можливим ідентифікувати або виділити лідерські якості. Саме на цьому базувалися теорії лідерських якостей, автори яких пояснювали процес лідерства через прояв індивідуальних характеристик особистості.

Б. Шефер стверджує, що розвитку цього підходу сприяли дослідження С. Клубека і Б. Басса, які стверджували, що особи без певних вроджених якостей, котрі необхідні для ефективного впливу на групу, не можуть стати лідерами, навіть у сприятливих умовах. У 1954 році Е. Богардус і його колеги сформулювали теорію «великої людини» («Great man» theory), досліджуючи невеликі групи з трьох осіб із однаковими завданнями. Вони встановили, що найвищу оцінку учасників отримував найрозумніший член групи, а його лідерські здібності, активність у вирішенні завдань і соціометричний статус визначалися незалежно від складу групи. Особа, обрана лідером у першій групі, зберігала свій статус і в наступних експериментальних групах, що й дало підстави говорити про її «велику роль» на основі первісного вибору [92].

Д. Уелч описує, що в 1940 році К. Берд виокремив 79 якостей, які кваліфікував як лідерські: ініціативність, доброзичливість, товариськість, оптимізм, почуття гумору, ентузіазм, упевненість у власних силах та емоційну врівноваженість. Додає, що Р. Стогділ додав до цього переліку пильність, популярність, красномовство та інші. Проте аналіз частоти згадування цих рис у різних дослідженнях, на думку дослідників, показав значну варіативність: 65% якостей фігурували лише один раз, 16–20% згадувалися двічі, 4–5% – тричі, і лише 5% названі чотири рази, що підкреслювало невизначеність і складність формування стабільного переліку рис, необхідних для лідерства, зокрема стосовно сили волі й розумових здібностей [86].

Невдалі спроби виокремити універсальні лідерські якості зумовили появу ситуаційних теорій лідерства. Вони стверджують, що лідерство є продуктом конкретної ситуації: різні групові обставини висувають на передній план окремих членів групи, які володіють необхідними в даний момент якостями. Тобто лідер проявляє здатність актуалізувати певні риси у конкретних умовах, а не лише через вроджені характеристики. Однак Т. Гура зауважує, що ситуаційний підхід «повністю нівелює активність особистості лідера» [72, с. 42]. Водночас один із варіантів ситуаційної теорії підкреслював, що лідер виникає саме завдяки груповому висуванню, оскільки «група формує очікування щодо демонстрації потрібної якості конкретної людини у даній ситуації» [66, с. 103].

Щоб подолати суперечності між акцентом на індивідуальні якості та ситуативними чинниками, К. Кошеленко запропонував чотири «моделі», які пояснюють, чому саме певні люди стають лідерами: 1) лідер однієї ситуації може проявляти лідерські якості і в інших обставинах; 2) внаслідок соціальних стереотипів окремі особи сприймаються групою як «універсальні» лідери; 3) статус лідера, набутого в певній ситуації, підвищує авторитет і впливає на обрання цієї особи лідером у подальших випадках; 4) деякі індивіди мають схильність активно «шукати» лідерські позиції [33].

Сучасні дослідження лідерства, як пише О. Скнар, демонструють, що його феномен неможливо пояснити виключно через особистісні якості або через

формальні повноваження. Теоретики все частіше звертають увагу на взаємодію лідера з групою та на ситуаційні чинники, які визначають ефективність його впливу. Так, Ф. Фідлер виділив три фактори, що впливають на поведінку лідера: по-перше, стосунки між лідером та членами групи, які включають лояльність, довіру та привабливість особистості лідера для групи; по-друге, сутність завдання, що характеризується правильністю обраного рішення у сприйнятті групи, чіткістю формулювання завдання, наявністю обмежень і альтернативних варіантів; по-третє, посадові повноваження лідера, тобто обсяг офіційної влади, здатність надавати винагороди та рівень підтримки з боку формальної групи [82].

Л. Бізо аналізує ситуаційну теорію лідерства, запропоновану Т. Мітчелом і Р. Хаусом, яка розглядає лідерство як процес, що спрямовує мотивацію послідовників на досягнення цілей групи та ефективне виконання завдань. Лідер у цій моделі спонукає членів групи до активної участі, полегшує шлях до досягнення мети, усуває перешкоди та створює умови для особистого задоволення під час досягнення результату. У цьому контексті лідерство постає як продукт взаємодії індивіда та конкретних обставин [70].

За словами Т. Прохоренко, американський дослідник Ф. Фідлер, аналізуючи ефективність лідерства, акцентував на типах орієнтації лідера: «орієнтація на завдання» або «орієнтація на людей». Він виявив, що у «несприятливих для лідерських функцій умовах більш успішними є ті лідери, які концентруються на виконанні завдань, тоді як у сприятливих умовах перевагу мають ті, хто орієнтується на підтримку міжособистісних стосунків» [60, с. 14].

Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, проаналізована вченим Р. Калениченком, пропонує розглядати ефективність стилю лідерства через «зрілість» послідовників, яка охоплює здатність брати на себе відповідальність, спрямованість на досягнення мети, наявність знань і досвіду виконання завдань. Зрілість не є постійною ознакою особи чи групи, а змінюється відповідно до конкретних ситуацій, що передбачає гнучкість стилю лідерства. Водночас критики, зокрема Р. Блейк, Дж. Моутон і С. Граефф, відзначали обмеження цієї

моделі: відсутність чіткої методики оцінки зрілості, спрощений поділ стилів та невизначеність щодо практичної здатності лідерів адаптувати поведінку [66].

О. Саврук характеризує праці В. Врума і Ф. Еттон, котрі запропонували ситуаційну теорію лідерства, орієнтовану на процес залучення підлеглих до ухвалення рішень. Вони запропонували сім критеріїв оцінки взаємодії «лідер – підлеглі», серед яких значення якості рішення, наявність у лідера інформації для ухвалення рішення, структурованість проблеми, участь послідовників, ймовірність їх підтримки, рівень мотивації та ризик конфлікту [75].

Попри різноманіття цих підходів, більшість досліджень розглядали лідерство як результат дії одного чинника, нехтуючи комплексною взаємодією індивідуальних та ситуаційних характеристик. Саме цю прогалину, на думку А. Пахарєва, заповнюють особистісно-ситуативні теорії, представлені вченими Е. Уесбуром, К. Кейсом та Дж. Брауном. Так, Е. Уесбур підкреслював важливість врахування емоційних, інтелектуальних і поведінкових особливостей лідера разом із характеристиками ситуації, а К. Кейс вважав, що лідерство формується завдяки єдності трьох чинників: особистісних якостей лідера, природи групи та її членів і проблеми, яку група повинна розв'язати [55].

Н. Губа описує теорію американського психолога Дж. Брауна, котрий запропонував концепцію п'яти законів лідерства, яка підкреслює соціальну природу цього явища. Згідно з ним, лідерство виникає лише в групі, членом якої є особистість, що прагне лідирувати; індивід має відображати сферу вищих можливостей у соціальній структурі; лідер повинен адаптуватися до існуючих соціальних норм та структур; його діяльність повинна реалізовувати довгострокові тенденції групи; водночас слід враховувати, що можливості для прояву лідерства інших осіб зростають із обмеженням свободи індивідуального лідерства [15]. Виявлено, що лідерство не можна зводити до одноосібного домінування, воно формується у взаємодії індивіда з групою.

Розвиток особистісно-ситуативної теорії лідерства, спрямованої на взаємодію індивідів у групі, Д. Брейді пов'язує з працями Р. Стогділа, С. Шартла. Вони трактували лідерство не як властивість окремого індивіда, а як результат

взаємодії між членами групи, у процесі якої виділяється особа, здатна впливати на спільну діяльність [7]. Автори акцентують увагу на соціальному та контекстуальному аспектах, підкреслюючи, що ефективність лідера залежить від взаємодії його особистісних якостей з характеристиками групи та її завдань.

Загальна теорія взаємодії С. Джибба, як пише О. Гуменюк, також розглядає лідерство як продукт соціальної взаємодії. Положення цієї теорії передбачають: групу як механізм досягнення індивідуальних і колективних цілей; рольову диференціацію, де функція лідера є важливою для досягнення групових результатів; лідерство як процес взаємної оцінки і виділення індивіда над іншими членами групи; а також оцінку особи за здатністю задовольняти потреби групи і відповідати її ціннісним орієнтирам, включаючи моральні якості [16].

Поведінковий (біхевіористський) підхід розглядає ефективність лідерства через призму стилю поведінки лідера. К. Левін, досліджуючи лідерство серед дітей, виділив три основні стилі: ліберальний, авторитарний і демократичний. Він зазначав, що «авторитарний стиль може забезпечити більшу оперативну ефективність групи, проте супроводжується низькою мотивацією членів, обмеженою кількістю креативних рішень, недостатньо сформованим груповим мисленням, підвищеною тривожністю, агресивністю» [20, с. 81]. На відміну від авторитарного, демократичний стиль, сприяє вищій якості роботи групи, формує групове мислення і підтримує активну участь членів групи у прийнятті рішень.

Основні теоретичні підходи до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології показано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології

Науковий підхід	Основні ідеї	Основні положення
Теорія лідерських якостей	Лідерство пояснюється наявністю в особистості певних характеристик, що відрізняють її від інших людей	Лідером стає той, хто володіє вродженими якостями; «велика людина» отримує статус лідера за оцінкою групи; перелік лідерських якостей охоплює ініціативність, ентузіазм, упевненість, емоційну стабільність, товариськість, оптимізм

Ситуаційна теорія лідерства	Ефективність лідерства залежить від ситуації та конкретних умов взаємодії в групі	Враховання стосунків лідера і групи, характеру завдання, посадових повноважень; ефективність стилю «орієнтація на завдання» або «орієнтація на людей» залежить від обставин; адаптивний стиль залежить від «зрілості» послідовників
Особистісно-ситуативна (комплексна) теорія	Лідерство формується у взаємодії особистості та групи; враховуються індивідуальні та ситуативні чинники	Лідер проявляє свої якості в конкретних ситуаціях; важлива взаємодія особистості лідера, природи групи та завдань; Дж. Браун виділив п'ять законів динаміки лідерства: членство в групі, реалізація потенціалу, адаптація до структури, врахування довгострокових тенденцій, обмеження свободи лідерства інших
Теорія взаємодії / загальна теорія групи	Лідерство розглядається як результат міжособистісних відносин у групі	Лідерство виникає через взаємодію індивідів; група одночасно задовольняє особисті та колективні цілі; лідер реалізує роль, оцінюється за здатність задовольнити потреби групи та моральні цінності
Поведінковий підхід	Ефективність лідера визначається стилем його поведінки	Визначено три стилі: ліберальний, авторитарний, демократичний; авторитарний лідер досягає швидких результатів, але знижує мотивацію та якість групового мислення; демократичний стиль стимулює залучення та творчість членів групи
Інтерактивна теорія лідерства	Передбачає, хто може стати лідером у групі на основі характеристик учасників та структури групи	Лідерство не завжди необхідне; можливі «замінники лідерства»: професійні навички, досвід, самостійність, внутрішня мотивація, груповий підхід; прогнозування потенційного лідера залежить від характеристик кандидатів та завдання
Формальне та неформальне лідерство	Визначає джерело влади та впливу у групі	Формальні лідери обираються, призначаються, представляють організацію; неформальні – авторитетні члени групи, які впливають через приклад або переконання; соціометричні лідери поєднують ознаки обох типів

Систематизація наукових джерел дала можливість визначити функції лідерства, пов'язані з груповими процесами і прийняттям рішень:

1. Організаційна функція – полягає у встановленні чіткої структури групової діяльності та розподілі ролей і обов'язків серед членів групи. Лідер визначає порядок взаємодії, встановлює пріоритети у виконанні завдань, формує регламенти та процедури, що дозволяють групі ефективно координувати зусилля. Важливою є підтримка балансу між автономією окремих членів групи та колективними цілями, що впливає на швидкість та якість прийняття рішень.

2. Мотиваційна функція – спрямована на активізацію учасників групи, формування у них прагнення до досягнення спільних цілей і підтримку внутрішньої мотивації. Лідер використовує як моральні (похвала, визнання), так і матеріальні стимули, а також створює середовище, де члени групи відчують власну значущість у процесі прийняття рішень.

3. Комунікативна функція – передбачає ефективний обмін інформацією всередині групи, підтримання відкритого діалогу та забезпечення зрозумілого донесення ідей, завдань і цілей. Лідер виступає посередником між різними точками зору, модерує дискусії, пояснює мотиви прийняття рішень і формує середовище, в якому учасники почуваються почутими.

4. Регулятивна (контролююча) функція – полягає у контролі за виконанням групових завдань, дотриманні домовленостей і норм поведінки, а також у врегулюванні конфліктів і протиріч між учасниками. Лідер спостерігає за процесами прийняття рішень, коригує відхилення від цілей групи, запобігає помилкам та забезпечує якість кінцевих рішень.

5. Прогностична функція – полягає у передбаченні наслідків рішень, оцінці ризиків і можливостей, аналізі альтернативних варіантів та стратегічному плануванні. Лідер на основі аналізу інформації визначає оптимальні шляхи досягнення мети, враховує потенційні проблеми та пропонує рішення, що максимізують результативність групової діяльності.

6. Соціально-психологічна функція – охоплює підтримку психологічного клімату, розвиток довіри, згуртованості та взаємоповаги в групі. Лідер формує атмосферу, в якій учасники відчують безпеку для вираження власних думок, співпраці та колективного вирішення проблем.

7. Інноваційна функція – передбачає стимулювання творчого мислення, пошуку нових підходів і рішень, впровадження змін та модернізацію групових процесів. Лідер заохочує експерименти, критику усталених практик і розвиток потенціалу членів групи, що сприяє ефективним рішенням [11; 13; 22; 36 та ін.].

Узагальнюючи, лідерство визначимо як соціально-психологічний процес, у якому окремий член групи, завдяки особистісним якостям, компетентності та

здатності до взаємодії, здобуває авторитет і вплив, спрямовуючи групу на досягнення спільних цілей. У рамках цього процесу лідер не лише організовує спільну діяльність і координує взаємодію членів групи, а й безпосередньо впливає на колективне прийняття рішень, формуючи спосіб оцінки альтернатив, визначаючи пріоритети та забезпечуючи реалізацію оптимальних рішень у конкретних ситуаціях. Важливо, що лідерство передбачає активне поєднання особистісного впливу з контекстом групових завдань, що дає змогу групі ефективно розв'язувати проблеми, приймати колективні рішення, забезпечувати стабільність та розвиток групових процесів.

Отже, аналіз наукових підходів до визначення лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології свідчить про багатогранність феномену та складність його універсального трактування. Лідерство розглядається як властивість окремого індивіда, що проявляється у здатності впливати на членів групи, організовувати спільну діяльність і приймати відповідальні рішення у значущих для групи ситуаціях, а також як результат взаємодії особистості лідера з групою. Лідерство не може бути зведене лише до набору рис або обмежене рамками ситуації, а формується у складній динаміці особистісних, соціальних і контекстуальних чинників, що визначає його ефективність у процесі групової взаємодії.

1.2. Стили лідерства у психології та їх змістовна характеристика

Різноманітність соціальних ситуацій, форм командної роботи та вимог до керівної поведінки зумовлює потребу в чіткому теоретичному обґрунтуванні стилів лідерства та їх змістовній характеристиці. Сучасна психологія розглядає стилі лідерства як відносно стійкі моделі управлінської поведінки, що визначають характер комунікації, ступінь участі членів групи у прийнятті рішень і спосіб регуляції групової активності. Тому систематизація різних стилів лідерства є необхідною передумовою розуміння динаміки групових процесів,

оптимізації управління, формування ефективної взаємодії та формування і розвитку лідерських компетентностей у різних сферах діяльності.

Аналізуючи стилі лідерства у психології, важливо розглянути поняття «стиль лідерства» та його змістову структуру, що визначає спосіб взаємодії лідера з членами групи та його вплив на прийняття рішень і досягнення спільних цілей. Дослідження показують, що «феномен стилю лідерства досліджується вже понад півстоліття, і сучасна психологія накопичила значний арсенал теоретичних підходів до його вивчення» [41, с. 22].

Так, О. Журавльов визначає стиль лідерства як відносно стійку систему індивідуально-типових способів, прийомів та методів впливу лідера на групу, що забезпечує досягнення цілей і ефективну реалізацію колективної діяльності [47]. В. Шепель розглядає стиль лідерства як прояв особистісних принципів та моделей поведінки лідера у конкретних ситуаціях взаємодії. Він підкреслює, що стиль лідерства виявляє особистісні якості лідера, його здатність до адаптації, комунікації та моральної підготовленості для впливу на групу [65]. Дослідниця О. Саврук трактує стиль лідерства як сталі особливості прояву владних та організаторських функцій лідера, які відображають його сприйняття учасників групи та рівень особистісної культури [75].

З іншого боку, Т. Мала зосереджується на поведінковому аспекті стилю лідерства, визначаючи його як характерні манери поведінки лідера, що переважають у процесі взаємодії з групою та стимулюють учасників до досягнення спільних цілей. Авторка підкреслює роль свідомих і позасвідомих дій лідера, взаємодію між внутрішньою готовністю та зовнішніми умовами, а також баланс суб'єктивної можливості та об'єктивної реальності [41]. О. Нужна визначає стиль лідерства як звичну манеру взаємодії лідера з групою, що охоплює ступінь зусиль щодо впливу на учасників, делегування повноважень, застосування різних типів влади, ставлення до завдань та міжособистісних стосунків [49]. Л. Скібіцька акцентує увагу на стабільності стилю як цілісної системи повторюваних особливостей діяльності лідера, що охоплює мотиви, цілі, способи впливу, орієнтовані на ефективну реалізацію завдань групи [81].

Б. Шефер підкреслює двоякість стилю лідерства, що поєднує суб'єктивні можливості лідера та об'єктивні умови групової діяльності, створюючи потенціал для аналізу індивідуальних особливостей лідера та особливостей групової взаємодії [92]. Н. Процик відзначає, що стиль лідерства проявляється як гнучка поведінка лідера у взаємодії з членами групи, заснована на принципах самоорганізації та відповідальності, орієнтована на досягнення спільних цілей і підтримку ефективного процесу прийняття рішень [61]. Відтак сучасне тлумачення стилів лідерства акцентує на індивідуальних особливостях лідера, його способах взаємодії з групою, здатності адаптуватися до умов діяльності та впливати на поведінку і мотивацію членів колективу, що безпосередньо визначає ефективність колективного прийняття рішень та досягнення спільних цілей.

Аналізуючи стилі лідерства в психології, можна констатувати, що стиль лідерства являє собою систему індивідуальних засобів і способів, якими лідер реалізує свій вплив на групу для досягнення спільних цілей та ефективного прийняття колективних рішень. Сучасні дослідження виділяють різні підходи до розуміння стилю лідерства, акцентуючи на його міжособистісному вимірі. Як зазначає Л. Карамушка, одні дослідники розглядають лідерство як інструмент впливу на групу, близький до поняття управління, тоді як інші визначають його як центральний психологічний процес, що формується в процесі налагодження міжособистісних стосунків і здійснення цілеспрямованого впливу на учасників групи з метою досягнення спільних результатів [64]. У цьому розумінні стиль лідерства є більш вузьким і специфічним явищем порівняно з ширшим поняттям організаційної діяльності лідера чи керівника.

Л. Карамушка підкреслює, що стиль лідерства не тотожний стилю діяльності взагалі: він виявляється лише у психологічних ситуаціях взаємодії, пов'язаних із впливом на інших членів групи, координацією їхніх дій та формуванням ефективних міжособистісних стосунків. Отже, стиль лідерства охоплює способи реалізації психологічних функцій лідера, що включають мотивацію учасників, організацію групової взаємодії, регуляцію спільних дій та формування відповідальності за прийняті рішення [64].

Щодо структурних складових стилю лідерства, то різні автори виділяють такі елементи: вибір цілей і завдань для групи, прийняття колективних рішень, організацію взаємодії та співпраці, вибір методів впливу на учасників, стимулювання активності, встановлення ефективних міжособистісних відносин, налагодження зворотного зв'язку, регуляцію інформаційних потоків і координацію спільних дій. За Л. Карамушкою, структура стилю лідерства охоплює шість взаємопов'язаних елементів: 1) значущість для лідера творчої взаємодії з групою; 2) орієнтація на формування ефективних міжособистісних стосунків; 3) тип комунікації та манери взаємодії з учасниками; 4) урахування індивідуально-психологічних особливостей членів групи та їхніх соціально-психологічних характеристик; 5) основні методи впливу на поведінку та мотивацію групи; 6) особливості саморегуляції та самооцінки лідера в процесі взаємодії [64]. Зазначене дає змогу диференціювати стилі лідерства та розкрити їх характеристику як цілісної психологічної моделі взаємодії лідера та групи.

Відповідно до підходів О. Журавльова, функціональні компоненти стилю лідерства відображають комплекс психологічних і поведінкових засобів, за допомогою яких лідер реалізує свій вплив на групу та забезпечує досягнення колективних цілей. Зокрема, до таких компонентів належать: гностичний, що забезпечує аналіз умов, засобів і форм взаємодії у групі та дає можливість оцінити контекст діяльності; проєктувальний, який дає змогу лідеру формувати цілісне уявлення про взаємозв'язок власних дій, поведінки членів групи та характеру завдань; конструктивний, що гарантує системність реалізації стилю лідерства на основі узгодження висновків гностичного та проєктувального компонентів; комунікативний, що проявляється у способах налагодження міжособистісних взаємодій та впливу на членів групи; організаційний, який реалізує корекцію та адаптацію стилю лідерства до змін зовнішніх і внутрішніх умов; соціально-перцептивний, що відповідає за сприйняття та аналіз вербальної і невербальної інформації від групи; аутопсихологічний, який передбачає свідоме удосконалення власних знань, умінь та навичок лідера; та рефлексивний,

спрямований на усунення протиріч між внутрішніми можливостями лідера та зовнішніми вимогами групи, що забезпечує адаптивність стилю лідерства [52].

Аналіз літературних джерел дозволив О. Ключко виділити ключові характеристики стилів лідерства, які визначають ефективність взаємодії лідера та групи: цілеспрямованість, що проявляється у фокусі на досягненні спільних цілей; гнучкість, яка забезпечує адаптацію поведінки лідера до конкретної ситуації; суб'єктивність, що відображає особистісний внесок лідера у процес прийняття рішень та взаємодію з групою; динамічність, що зумовлена зміною умов і пріоритетів у групі та потребою лідера оперативно коригувати власний стиль; та актуальність, тобто відповідність стилю лідерства сучасним соціальним, психологічним і комунікативним вимогам [24].

Аналіз наукових джерел дає змогу стверджувати, що стилі лідерства визначають характер взаємодії лідера з групою та способи реалізації його впливу на колектив для досягнення спільних цілей. Традиційні стилі лідерства, які сформувалися у класичних дослідженнях психології, відображають усталені моделі поведінки лідера та взаємодії з членами групи, що забезпечують певний баланс між контролем, участю та автономією учасників. Однією з перших узагальнюючих класифікацій стилів лідерства запропонував К. Левін у кінці 1930-х – на початку 1940-х років. Він виділив три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний, кожен із яких має специфічні характеристики та по-різному впливає на мотивацію, продуктивність та психологічний клімат у групі.

1. Авторитарний стиль лідерства – характеризується високим ступенем централізації влади в особі лідера, коли він самостійно ухвалює ключові рішення та визначає порядок дій членів групи. Такий стиль дає змогу швидко досягати результатів у кризових або високонавантажених ситуаціях, проте пригнічує ініціативу, знижує задоволеність учасників групи своєю діяльністю, підвищує потребу в системі контролю та може формувати напруженість і конфліктність у групі. Дослідження К. Левіна показали, що авторитарний стиль сприяє

виконанню більшого обсягу завдань, але водночас знижує креативність, мотивацію та якість колективної роботи.

2. Демократичний стиль лідерства – ґрунтується на колегіальності прийняття рішень та залученні членів групи до процесу визначення цілей і способів їх досягнення. Лідер враховує думки та пропозиції учасників, заохочує ініціативу та підтримує творчий підхід до виконання завдань. Такий стиль підвищує мотивацію, сприяє зменшенню конфліктності та формує сприятливий психологічний клімат у групі. Разом із тим, демократичне лідерство може уповільнювати процес прийняття рішень, зменшувати оперативність виконання завдань і створювати нечітку відповідальність за результати.

3. Ліберальний стиль лідерства – відзначається мінімальним втручанням лідера у діяльність групи. Члени групи отримують свободу у виборі методів і способів виконання завдань, а лідер виступає радше координатором або консультантом, ніж активним учасником прийняття рішень. Такий стиль може бути ефективним у трудових колективах та групах, де присутні високий рівень самоорганізації та відповідальності, а також у ситуаціях, що передбачають неформальні міжособистісні стосунки [47].

За останні десятиліття психологи здійснили численні спроби поглибленої класифікації стилів лідерства, розпочаті з досліджень К. Левіна. Сутність цих класифікацій полягає не лише у виділенні основних стилів, а й у визначенні додаткових, проміжних або акцентованих на нових аспектах взаємодії лідера з групою. Так, О. Журавльов виділяє сім стилів лідерства: 1) директивний – лідер прагне до повного контролю над групою та самостійного ухвалення всіх рішень; 2) колегіальний – лідер розподіляє частину повноважень серед членів групи, залишаючи собі контроль лише над найбільш важливими або складними завданнями; 3) пасивний – лідер проявляє мінімальну активність у процесі впливу на групу; 4) директивно-колегіальний – лідер ухвалює ключові рішення самостійно та делегує повноваження лише своїм заступникам або найближчим соратникам; 5) директивно-пасивний – лідер час від часу делегує свої повноваження різним членам групи, при цьому активність учасників не

оцінюється як вирішальна; 6) колегіально-пасивний – лідер займає пасивну позицію, надає членам групи ініціативу та дає змогу їм діяти самостійно, уникаючи прямої відповідальності; 7) змішаний – поєднує елементи активного і делегуючого лідерства, коли ініціатива походить як від лідера, так і від учасників групи, а лідер підтримує автономне виконання завдань [52].

О. Власова виділяє три основні стилі лідерства, серед них: авторитарний, демократичний та ліберальний, проте додатково визначає ще чотири стилі, які залежать від особистісних характеристик лідера та специфіки взаємодії з групою: 1) дистанційний – лідер обмежує емоційне зближення з членами групи для збереження авторитету; 2) контактний – віддає перевагу тісним особистим взаємовідносинам, вбачаючи в цьому підґрунтя для ефективного лідерства; 3) цілеспрямований – стимулює учасників через постановку складних та відповідальних завдань, спрямованих на досягнення колективних і особистих цілей; 4) делегуючий – надає широкі повноваження учасникам групи, залишаючи за собою право ухвалювати остаточні рішення [10].

Інші дослідники також намагалися розширити класифікацію традиційних стилів лідерства К. Левіна, відображаючи різні моделі взаємодії лідера з групою. Так, В. Бочелюк пропонує такі стилі лідерства-керівництва: автократичний (самовладний), авторитарний (владний), демократичний, ігнорування, потурання (конформний) та непослідовний (алогічний). С. Дубовик виділяє сім стилів залежно від рівня залучення лідера у спільну діяльність: демократичний, кооперативний, обмеженої участі, бюрократичний, невтручання, доброзичливо-деспотичний та авторитарний [5].

Є. Кайлюк узагальнює, що стилі лідерства варіюються від високого рівня централізованого впливу до максимального делегування автономії, від пасивного спостереження до активного залучення членів групи. Кожен стиль має специфічні переваги та обмеження, що визначають ефективність колективної діяльності, рівень мотивації та психологічний клімат у групі. Усвідомлення цих стилів дає змогу лідерам гнучко адаптувати власну поведінку відповідно до ситуаційних умов та потреб членів групи [20].

Дослідження стилів лідерства розкрито також у працях Д. Волківської. Авторка підкреслює, що найефективнішим стилем лідерства у взаємодії з групою є поєднання демократичного стилю з елементами авторитарного, коли лідер одночасно враховує думки та позиції членів колективу і при цьому проявляє впевненість у прийнятті рішень, що забезпечує досягнення спільних цілей [11].

На думку Н. Коломінського, лідер формує власний стиль, спираючись на загальні психологічні та соціальні основи лідерства: усвідомлення мети та завдань взаємодії з групою, глибоке розуміння потреб і потенціалу учасників, знання умов діяльності та можливостей колективу для реалізації цілей [23]. Все це дає змогу лідеру поєднувати власні особистісні характеристики з вимогами ситуації, оптимально організовуючи процес прийняття рішень і впливу на групу.

Особливу увагу сучасні психологи приділяють інноваційним стилям лідерства, що виникають у відповідь на складність і динамічність соціального середовища. Аналіз літератури свідчить, що крім традиційних підходів до лідерства, сучасні лідери часто застосовують комбіновані стилі, які враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі групи та нові вимоги до процесу прийняття рішень. А. Клочко розробив цікаву модель формування інноваційного стилю лідерства, виділяючи два полярні підходи: авторитарний та колективний (кооперативний). Автор трактує ці полярні стилі як матрицю комбінацій монополярних і мультиполярних способів формування проблем, ухвалення рішень та їх реалізації. На практиці лідери рідко застосовують полярні стилі у чистому вигляді, натомість вони використовують комбінації, що поєднують елементи контролю та делегування, активного впливу на учасників та стимулювання автономії членів групи [24].

Дослідниця І. Кулініч виділяє процес переходу від «прихованого» (анонімного) до «відкритого» (видимого) стилю лідерства. Прихований стиль характеризується тим, що лідерські рішення й способи впливу на групу залишаються малопомітними для більшості членів колективу, навіть для найближчих соратників. Відкритий стиль формується внаслідок усвідомлення обмежень прихованого стилю й передбачає активне визнання значущості

горизонтальних зв'язків, відкриту комунікацію, турботу про статус і потреби учасників, прозорість у прийнятті рішень та обмін інформацією [35].

О. Міцкевич демонструє, що ефективний лідер гнучко поєднує елементи різних стилів, адаптуючи власну поведінку до потреб групи, ситуаційних умов та завдань. Застосування комбінованих, інноваційних або відкритих стилів дає змогу досягати високої ефективності групової діяльності, підвищувати мотивацію та задоволеність учасників, а також створювати психологічно комфортне середовище для реалізації колективних цілей [45].

Вчений А. Книш звертає увагу на актуальність у сучасних умовах інтелектуально-мотивуючого стилю лідерства, який він визначає як специфічну манеру поведінки лідера у взаємодії з групою, що стимулює учасників до пріоритетного розвитку власного інтелекту та ефективного його застосування для досягнення спільних цілей. Такий стиль лідерства спрямований на формування інтелектуального потенціалу колективу та стимулює активне використання знань для продуктивної спільної діяльності [72].

У працях Л. Сергєєвої та В. Кондратьєвої, окрім традиційних стилів лідерства, виокремлено інноваційні підходи до лідерської взаємодії, серед яких: загальний, індивідуальний, бюрократичний, волюнтаристський, прогресивний, а також делегуючий, контрольний, самоцентристський, демотивуючий, діловий (змістовно-об'єктивний), нейтральний та дозволяючий. Перелічені стилі відображають різноманітні стратегії впливу лідера на групу, рівень його ініціативи та способи мотивації учасників [80].

Дослідниця М. Юртаєва у своїх наукових дослідженнях розглядає диференціацію індивідуальних стилів лідерської діяльності, виділяючи когнітивні критерії оцінки поведінки лідера у ситуаціях групової взаємодії. Вона класифікує стилі лідерства на фактологічний, плануючий, креативний та змішаний, визначаючи їхню конструктивність у професійній діяльності та здатність лідера ефективно координувати дії групи [93].

Н. Семченко запропонувала класифікацію стилів лідерства залежно від рівня розвитку групи чи соціальної системи, виділяючи такі стилі: директивний,

консультативний, узгоджувальний, мережево-консультативний та інтеграційно-узгоджувальний. Вона зазначає, що ефективний стиль лідерства повинен відповідати структурним і функціональним особливостям групи, забезпечувати поступове впровадження демократичних і колективних підходів та стимулювати розвиток учасників на кожному етапі їх діяльності [78].

О. Лаврентьєва, аналізуючи підприємницьку активність у групових контекстах, підкреслює значення підприємницького стилю лідерства, який проявляється у здатності лідера швидко приймати рішення, демонструвати винахідливість та практичність, а також координувати діяльність учасників для досягнення конкретних цілей. Центральною характеристикою цього стилю є орієнтація на результат та досягнення ефективності спільної діяльності [37].

Л. Карамушка зазначає, що ефективний лідер у сучасних умовах повинен володіти гнучкістю стилів лідерства, змінюючи їх залежно від ситуації, характеру групи та конкретних завдань, що стоять перед колективом. Така адаптивність дає змогу лідеру підтримувати високу мотивацію учасників та забезпечує результативність групової діяльності [64].

Узагальнюючі характеристики різних стилів лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології показано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика різних стилів лідерства

Стиль лідерства	Сутність	Переваги	Недоліки
Авторитарний (директивний)	Лідер концентрує владу та ухвалює рішення самостійно, не залучаючи групу	Швидке ухвалення рішень, ефективність у кризових ситуаціях	Підрив ініціативи групи, підвищення напруження, зниження задоволеності учасників
Демократичний (колегіальний)	Лідер враховує думку групи, розподіляє частину повноважень, стимулює ініціативу	Підвищує мотивацію, сприяє творчості, знижує конфлікти	Триваліший процес ухвалення рішень, розмита відповідальність
Ліберальний (невтручання)	Лідер надає свободу дій учасникам, не втручається у їх роботу	Сприяє самоорганізації, ефективний для досвідчених груп	Може призвести до хаосу, нерівномірна продуктивність
Інтелектуально-мотивуючий	Лідер стимулює розвиток здібностей учасників і їх застосування	Формування інтелектуального потенціалу групи, підвищення мотивації	Вимагає високого рівня компетентності лідера

Підприємницький	Лідер проявляє практичність, швидкість рішень, орієнтований на результат	Висока ефективність, досягнення конкретних цілей, стимулювання активності учасників	Може створювати напруженість у групі, ризик помилкових рішень
Директивно-колегіальний	Лідер поєднує ухвалення власних рішень і делегування частини повноважень	Баланс контролю та участі групи	Можлива плутанина в ролях, потребує гнучкості лідера
Директивно-пасивний	Лідер частково делегує повноваження, але не оцінює ініціативу	Підтримка самостійності учасників	Низька контрольованість, ризик хаотичної діяльності
Колегіально-пасивний	Лідер займає пасивну позицію, дає змогу самостійність групи	Сприяє розвитку автономності учасників	Відсутність керівництва може знизити ефективність
Змішаний (комбінований)	Лідер використовує елементи різних стилів залежно від ситуації	Гнучкість, адаптивність до різних умов	Вимагає високої компетентності та емоційного інтелекту
Дистанційний	Лідер зберігає відстань від учасників, щоб підвищити авторитет	Може підвищити статус лідера у групі	Можлива слабка комунікація, зниження довіри
Контактний	Лідер активно зближується з учасниками, цінує взаємодію	Підвищення довіри, зміцнення командного духу	Можливе надмірне залучення, ризик втрати об'єктивності
Цілеспрямований	Лідер ставить великі та відповідальні завдання, мобілізуючи групу	Стимулює досягнення амбітних цілей, активізує ресурси групи	Високі вимоги можуть спричинити стрес у групі
Делегуючий	Лідер надає учасникам ініціативу, залишаючи остаточне рішення за собою	Розвиток автономності, мотивація самостійності	Потребує високого рівня самодисципліни в групі

Як бачимо, в психології стилі лідерства характеризуються різними підходами до взаємодії лідера з групою та впливу на неї. Авторитарний (директивний) стиль передбачає концентрацію влади в руках лідера та ухвалення рішень без участі групи, що забезпечує швидке досягнення результатів, але знижує ініціативу та задоволеність учасників, демократичний (колегіальний) – базується на врахуванні думок групи та розподілі повноважень, стимулюючи творчість і мотивацію, проте подовжує процес ухвалення рішень, ліберальний (невтручання) – надає учасникам свободу дій, сприяє самоорганізації, але може призвести до хаосу і нерівномірної продуктивності; інтелектуально-мотивуючий

– стимулює розвиток інтелектуальних здібностей і їх ефективне застосування, підвищуючи мотивацію та потенціал групи, але вимагає високої компетентності лідера; підприємницький – орієнтований на практичність, швидке ухвалення рішень та досягнення конкретних цілей, що сприяє ефективності, але може створювати напруженість у групі; директивно-колегіальний – поєднує ухвалення власних рішень із делегуванням частини повноважень, забезпечуючи баланс контролю та самостійності, проте вимагають гнучкості та компетентності лідера; колегіально-пасивний – передбачає пасивну позицію лідера з підтримкою ініціативи групи, що сприяє автономності, але може знизити ефективність діяльності; змішаний (комбінований) – поєднує різні підходи залежно від ситуації, забезпечуючи адаптивність, проте потребує високого рівня емоційного інтелекту; дистанційний та контактний – залежать від ступеня зближення лідера з групою, впливаючи на авторитет, довіру та командний дух, але можуть створювати надмірне відсторонення або втрату об'єктивності; цілеспрямований – мобілізує учасників на досягнення складних та відповідальних завдань, стимулюючи активність; делегуючий – надає широку свободу та ініціативу групі, залишаючи остаточне рішення за лідером, сприяючи автономності рішень, але вимагаючи високого рівня самодисципліни.

Узагальнюючи, стиль лідерства визначимо як комплексну психологічну характеристику поведінки лідера, яка визначає його способи взаємодії з групою, рівень впливу на учасників та механізми організації спільної діяльності, спрямовані на прийняття рішень і досягнення колективних цілей. Він охоплює характер делегування повноважень, ступінь залучення членів групи, спосіб стимулювання ініціативи та творчості, а також баланс між контролем і автономією, що безпосередньо впливає на ефективність групових рішень, мотивацію учасників і психологічний клімат у колективі.

Отже, стилі лідерства у психології представляють собою комплексні моделі поведінки лідера, які визначають характер його взаємодії з групою та вплив на прийняття рішень, мотивацію й досягнення колективних цілей. Кожний стиль лідерства має власну специфіку, яка поєднує рівень контролю, делегування

повноважень, ступінь залучення учасників чи групи і спрямованість на розвиток індивідуальних і колективних ресурсів. Усі охарактеризовані стилі лідерства відображають психологічну сутність взаємодії між лідером і групою, виявляючи як потенціал розвитку, так і ризики, що впливають на продуктивність, мотивацію та психологічний клімат у колективі.

1.3. Соціально-психологічні чинники процесу прийняття рішень групою

Групи та спільноти у процесі свого функціонування стикаються з дедалі складнішими проблемами, що потребують не лише професійних знань, а й гнучкої координації, злагодженої комунікації та здатності лідера враховувати різні позиції та мотиваційні установки учасників. Тому виникає потреба в визначенні соціально-психологічних чинників, які визначають прояв конкретних стилів лідерства в ситуаціях колективного прийняття рішень, адже саме вони зумовлюють особливості групової динаміки, схильність членів групи до опору чи співпраці, рівень згуртованості, відкритість дискусії та якість альтернатив.

Зазначимо, що прийняття рішень В. Роменець розглядає як процес, у ході якого індивід або група осмислюють наявну інформацію та оцінюють можливі альтернативи для досягнення поставленої мети. Цей процес охоплює ідентифікацію проблеми, збирання даних, аналіз потенційних наслідків кожного варіанту та вибір найбільш доцільного шляху дії. Важливим аспектом прийняття рішень є врахування ризиків і невизначеності, що можуть впливати на результат. Прийняття рішень не обмежується суто логічними обґрунтуваннями, воно також охоплює оцінку соціальних, етичних та психологічних факторів [73].

Зміст поняття «прийняття рішень» у праці М. Негрей охоплює динамічну послідовність дій, спрямованих на вибір оптимального варіанту серед наявних альтернатив. Цей процес передбачає не лише зіставлення можливостей, а й прогнозування наслідків обраного шляху для досягнення визначеної мети.

Прийняття рішень охоплює оцінку ресурсів, часу та потенційних обмежень, що можуть впливати на результат. Воно також передбачає інтеграцію особистого досвіду, професійних знань і зовнішньої інформації [48].

Прийняття рішень визначається Р. Мартіном і як процес свідомого вибору між кількома можливими варіантами дій, що передбачає оцінку їхньої доцільності та наслідків. У центрі знаходиться визначення мети, на основі якої формуються критерії оцінки альтернатив. Прийняття рішень охоплює аналіз наявної інформації, прогнозування ймовірних результатів, а також врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на реалізацію обраного шляху. Кожен етап потребує концентрації та об'єктивності [68].

Що стосується прийняття рішень групою, воно визначається В. Сабадухою як процес, у ході якого кілька індивідів взаємодіють між собою для визначення найдоцільнішого варіанту дій щодо спільної мети. У цьому процесі важливу роль відіграють обмін інформацією, обговорення альтернатив і колективна оцінка потенційних наслідків. Рішення групи формується через взаємодію учасників, врахування їх думок, а також узгодження суперечливих позицій. Кожен член групи може впливати на результати, вносячи свої знання, досвід і оцінки. Прийняття рішень групою характеризується підвищеним рівнем складності порівняно з індивідуальним вибором через психосоціальні фактори [74].

Поняття «прийняття рішень групою педагогів» В. Чернобровкін визначає як сукупність процесів, у яких учасники колективу спільно оцінюють ситуацію, формулюють альтернативи і приходять до взаємно згодженого вибору. Цей процес передбачає як конструктивний обмін думками, так і вирішення конфліктів, що виникають через різницю індивідуальних оцінок. Прийняття рішень групою педагогів, на думку вченого, базується на взаємоповазі, готовності до компромісу і активному слуханні учасників [91].

Прийняття рішень групою М. Бутко визначає як процес, у якому група осмислює проблеми та варіанти дій через спільне обговорення і взаємне узгодження. Рішення формується шляхом синтезу думок і пропозицій усіх учасників, що дає змогу врахувати ширший спектр знань та досвіду. Взаємодія у

групі підсилює колективну здатність до критичного аналізу та зменшує ймовірність упередженого вибору. Прийняте рішення не є просто підсумком індивідуальних рішень, а унікальним продуктом групової динаміки [85].

Д. Ріел визначає прийняття рішень групою як колективну діяльність, у ході якої члени групи взаємодіють для досягнення узгодженого результату. Важливою характеристикою є взаємний обмін ідеями, аргументами та оцінками, що сприяє виробленню оптимального варіанту дій. У процесі ухвалення рішень група здатна враховувати різні перспективи та сценарії розвитку подій, що підвищує ефективність кінцевого вибору. Прийняття рішень групою охоплює й управління конфліктами, координацію дій і розподіл відповідальності [68].

Узагальнюючи, поняття «прийняття рішень групою» визначимо як цілісний соціально-психологічний процес, у якому кілька осіб взаємодіють для аналізу проблемної ситуації, вироблення альтернативних варіантів дій, оцінки їх наслідків та досягнення узгодженого колективного вибору. Він охоплює обмін інформацією, обговорення позицій, врахування різноманітних точок зору і спільне узгодження рішення, що забезпечує баланс індивідуальних інтересів і загальних цілей групи. У цьому процесі відбувається синтез знань, досвіду та оцінок учасників, виникає взаємна відповідальність за результат, а також соціально-психологічні ефекти, що впливають на характер і якість прийнятого рішення. Групове рішення не є простою сумою індивідуальних виборів, воно формується як продукт колективної взаємодії та інтеграції думок, що підвищує обґрунтованість, комплексність і ефективність кінцевого вибору.

Одним із соціально-психологічних чинників, що визначають прояв стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, є ступінь централізації влади. Лідери, які тяжіють до централізованого контролю, зазвичай застосовують директивний стиль управління, коли ухвалення рішень відбувається переважно самостійно, а участь групи обмежується мінімальними консультаціями або формальним затвердженням пропозицій керівника. У такій ситуації члени групи виконують здебільшого роль виконавців, а не активних учасників процесу, що значно зменшує рівень їх залучення та відповідальності за прийняте рішення.

Психологічно це проявляється у зниженні мотивації до ініціативи та обмеженні обміну ідеями між членами колективу, що може призвести до вузького погляду на проблему і недостатньої кількості альтернативних варіантів рішень.

З іншого боку, стверджує Д. Уелч, децентралізоване делегування влади створює умови для більш демократичного стилю лідерства, у межах якого члени групи отримують реальні можливості брати участь у виробленні рішень і впливати на кінцевий результат. Такий стиль сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі, де кожен учасник може висловити власну думку і запропонувати альтернативні підходи до вирішення поставленого завдання. Активна участь членів групи стимулює колективну відповідальність, підвищує мотивацію до співпраці та заохочує до пошуку інноваційних рішень, оскільки кожен учасник відчуває значущість внеску в ухвалення рішення [86].

М. Хромей доводить, що ступінь централізації влади безпосередньо впливає на механізми комунікації у групі. У централізованих системах інформаційний потік здебільшого відбувається в одному напрямку – від лідера до підлеглих, що обмежує можливості для обговорення, аналізу альтернатив і конструктивної критики. Натомість у децентралізованих групах комунікація набуває дво- або багатостороннього характеру, що дає змогу групі виробляти більш обґрунтовані та комплексні рішення. Це підвищує ефективність групової взаємодії, а учасники отримують змогу аналізувати інформацію, обмінюватися аргументами та коригувати власні позиції на основі обговорення [80].

Важливим соціально-психологічним чинником, що визначає прояв стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, В. Федорчук називає рівень згуртованості групи. У згуртованих колективах спостерігається підвищена готовність членів групи до взаємної підтримки, співпраці та пошуку спільних рішень, що створює сприятливий ґрунт для реалізації консенсусного або дорадчого стилю лідерства. У таких умовах лідер здебільшого виконує роль координатора або модератора, спрямовуючи дискусію на обговорення альтернатив, стимулюючи активну участь усіх учасників та формуючи спільну групову позицію. Соціально-психологічно це проявляється у високому рівні

взаємної довіри між членами групи, відкритості до висловлення власної думки та готовності коригувати свої позиції під впливом аргументів інших [87].

Згуртованість, на думку О. Яценко, сприяє зниженню міжособистісних конфліктів та зменшенню ризику прояву явища групового мислення у його негативному значенні, оскільки учасники заохочуються до конструктивного діалогу, а лідер надає перевагу включенню різноманітних точок зору. В умовах високої згуртованості активізується процес колективного обговорення, у якому індивідуальні пропозиції проходять соціальну апробацію та об'єднуються у спільне рішення. Члени групи відчують соціальну підтримку, що знижує рівень тривожності та страх помилки, а також стимулює більш ризиковані або нестандартні рішення, якщо це відповідає колективній стратегії. Натомість у групах з низьким рівнем згуртованості відзначається посилення впливу авторитарного стилю лідерства, де керівник нав'язує рішення [94].

Рівень згуртованості групи визначає ефективність обміну інформацією та аргументацією під час прийняття рішень. У згуртованих групах учасники легше діляться знаннями, наводять приклади, оцінюють переваги та недоліки кожного варіанту, що сприяє більш комплексному та обґрунтованому результату. У менш згуртованих групах процес обміну інформацією сповільнюється, аргументи і контраргументи часто ігноруються або сприймаються вибірково, що знижує ймовірність досягнення колективного консенсусу. Також рівень згуртованості впливає на ступінь психологічного комфорту членів групи під час обговорення складних або конфліктних питань. Згуртовані групи формують відчуття безпеки для висловлення альтернативних позицій, що стимулює активну участь та сприяє розвитку навичок критичного мислення. У незгуртованих групах «учасники схильні до самоцензури, побоюючись негативної оцінки або конфліктних ситуацій, що ускладнює процес колективного прийняття рішень» [83, с. 502].

До соціально-психологічних чинників, що визначає динаміку прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, А. Мудрик відносить групову поляризацію. У ситуаціях, коли група демонструє схильність до крайніх оцінок та позицій, лідер змушений коригувати власний стиль, адаптуючи його до

більш радикального ухвалення рішень. Це явище проявляється у посиленні впливу колективних переконань на індивідуальну позицію керівника, що сприяє консолідації групових оцінок та активізації групових стратегій дії. Лідер, прагнучи зберегти авторитет та довіру колективу, часто обирає стиль, який посилює існуючі схильності групи, одночасно стимулюючи членів до активного відстоювання власних позицій у межах встановлених норм [71].

У разі помірного прояву групової поляризації, як стверджує С. Осипова, лідер схильний демонструвати демократичний або дорадчий стиль, стимулюючи обговорення альтернативних підходів і залучаючи членів групи до формування спільного рішення. В умовах високої поляризації керівник може перейти до більш директивного або авторитарного стилю, що забезпечує швидке ухвалення радикальних рішень та запобігає затягуванню процесу через конфліктні дебати. Психологічно це відображається у підвищеному контролі за висловлюваннями членів групи, вибудовуванні структури дискусії та використанні переконливих аргументів для зміцнення групового консенсусу [53].

Під впливом групової поляризації, як доводить В. Москаленко, лідер може свідомо або несвідомо використовувати стратегії, що підтримують домінування групової більшості, одночасно обмежуючи простір для прояву меншості або альтернативних поглядів. Це створює ситуацію, коли стиль лідерства стає адаптивним до поточного рівня узгодженості групи та її радикалізації, підсилюючи тенденцію до одностайності та зменшуючи конфліктність у процесі прийняття рішень. Це проявляється у формуванні спільної мови обговорення, активному підкріпленні аргументів, що відповідають груповій позиції, та ігноруванні або пом'якшенні негативних сигналів від окремих членів групи [47].

Лідер, реагуючи на прояви групової поляризації, може також підсилювати мотиваційний аспект групи, стимулюючи прагнення учасників до досягнення соціального визнання та підтримки колективного іміджу. Це проявляється у структурованому залученні членів групи до обговорення та прийняття рішень, використанні позитивного підкріплення для тих, хто підтримує основну лінію, і поступовому формуванні загальної групової стратегії. В умовах поляризованої

групи стиль лідерства набуває гнучких рис: «від демократичного та дорадчого до директивного, залежно від того, наскільки сильний тиск на підтримку крайніх позицій та наскільки лідер схильний до ризику» [38, с. 119].

У результаті «групова поляризація стає фактором, що трансформує стиль лідерства у процесі прийняття рішень, змушуючи лідера балансувати між необхідністю підтримки консенсусу, ризиком радикалізації та прагненням до ефективного управління групою взаємодією» [19, с. 146]. Лідер повинен демонструвати здатність прогнозувати розвиток поляризаційних процесів, визначати межі допустимої радикалізації та керувати соціально-психологічними процесами так, щоб забезпечити оптимальний результат групового прийняття рішень. Групова поляризація також формує контекст для прояву таких аспектів лідерства, як здатність мотивувати, контролювати та координувати групу, одночасно враховуючи психологічну готовність членів колективу до ризику.

Одним із соціально-психологічних чинників, що визначають прояви стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, є якість комунікацій. Лідери, які забезпечують відкритий обмін інформацією, своєчасну передачу даних та максимальну прозорість у комунікаціях, формують середовище, що сприяє демократичному та інтегративному стилю управління. У таких умовах кожен член групи має можливість висловити власну думку, аргументувати позицію та брати участь у спільному обговоренні альтернативних рішень. Г. Балл пише, що «відкрита комунікація стимулює колективну активність, підвищує рівень залучення учасників у процес ухвалення рішень та зменшує ймовірність виникнення конфліктів, пов'язаних із непорозуміннями» [3, с. 8].

На думку В. Артемова, якісна комунікація сприяє формуванню групового консенсусу на основі узгодження різноманітних точок зору, що, у свою чергу, стимулює лідера до застосування стилю, який враховує думки більшості членів групи. Лідер, що активно підтримує двосторонній обмін інформацією, одночасно координує процес обговорення, коригує динаміку дискусії та забезпечує рівновагу між різними позиціями. У таких умовах керівник діє як інтегратор, поєднуючи ініціативи окремих учасників у цілісну групову стратегію. Обмежена

комунікація, ізоляція групи та контроль над потоком інформації створюють протилежний ефект, провокуючи авторитарний стиль. Тоді лідер концентрує владу й ухвалює рішення самостійно або з мінімальною участю членів групи, що призводить до зменшення ініціативи та активності підлеглих [1].

Лідери, що не забезпечують достатньої прозорості комунікацій, створюють середовище, де рішення базуються на неповній або спотвореній інформації, що підвищує ймовірність помилок і знижує ефективність групового процесу. У таких групах переважає стратегія вертикального впливу, коли керівник контролює інформаційні потоки, обмежує доступ до альтернативних джерел даних і обмежує можливості для взаємодії членів колективу. У разі забезпечення відкритої комунікації лідер може ефективно використовувати зворотний зв'язок, стимулюючи критичне мислення та оцінку альтернативних рішень, що активізує інтегративний стиль управління та сприяє прийняттю колективних рішень [14].

Контроль інформаційних потоків та обмеження обговорення з боку лідера створюють умови для домінування однієї точки зору, що зменшує різноманіття альтернатив та обмежує ефективність групової взаємодії. У таких умовах лідер «проявляє директивний або авторитарний стиль, ухвалюючи рішення без врахування думки членів групи і зосереджуючи владу в себе, що стимулює пасивність учасників, знижує рівень довіри та спричинює формування негативного емоційного фону в колективі» [20, с. 93]. Якість комунікацій також впливає на здатність лідера передбачати можливі конфлікти, координувати групові дискусії та інтегрувати різні підходи до вирішення проблем. Відкрита комунікація створює умови для ефективного обговорення ризиків, об'єктивної оцінки наслідків та визначення оптимальних стратегій дій, тоді як закритість інформаційного поля провокує прийняття поспішних, недосконалих рішень.

Лідери, що дотримуються принципів відкритої комунікації, одночасно формують інтегративний стиль управління, що, за словами О. Козака, поєднує елементи демократичного, консультативного та дорадчого підходів й забезпечує «високу ефективність ухвалення колективних рішень та підвищує адаптивність групи до зовнішніх і внутрішніх викликів» [27, с. 139]. Соціально-психологічно

стиль лідерства в таких умовах характеризується гнучкістю, здатністю до корекції та врахуванням динаміки групової думки, що робить процес прийняття рішень більш обґрунтованим і конструктивним.

На думку А. Куриці, важливим соціально-психологічним чинником, що визначає прояви стилів лідерства у процесі прийняття рішень колективом, виступає формальність ролей у групі. У групах із чітко визначеним формальним керівником лідерські стилі часто проявляються у вигляді директивного або дорадчого управління, коли керівник здійснює контроль над процесом ухвалення рішень і координує дії членів групи. Формальна позиція надає лідеру авторитет, що дає змогу йому спрямовувати дискусію, визначати порядок обговорення та обмежувати альтернативні пропозиції, якщо вони суперечать основним цілям. У таких умовах лідер здатний застосовувати дорадчий стиль, залучаючи членів групи до обговорення, проте остаточне рішення залишається за ним, що дає змогу поєднувати елементи колективної участі з контролем і відповідальністю за результати. Директивний стиль реалізується через жорстке визначення правил, норм поведінки та очікувань, що знижує ймовірність виникнення конфліктів та забезпечує послідовність дій у досягненні цілей групи [36].

Неформальні групи, у яких відсутня чітка формальна ієрархія, створюють інші умови для прояву стилів лідерства. Лідерство, на думку Д. Манна, у таких групах формується в процесі взаємодії та враховує особистісні характеристики членів групи, їх авторитет серед однолітків та здатність координувати колективні дії без формальних повноважень. У неформальних структурах ефективними є інтегративні та колегіальні стилі, які передбачають активну участь усіх членів групи у прийнятті рішень, досягнення консенсусу та врахування різноманітних точок зору. Такі стилі стимулюють взаємну довіру, підвищують рівень згуртованості та мотивують до відповідальності за колективний результат [42].

Ціннісні орієнтації групи та лідера, за словами Л. Кожушко, також є важливим соціально-психологічним чинником, який визначає прояви стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою. Лідери, орієнтовані на цінності солідарності та відповідальності, як правило, демонструють інтегративний або

демократичний стиль управління, що передбачає активне залучення членів групи до вироблення рішень і колективну оцінку альтернативних пропозицій. У таких випадках взаємодія між керівником і групою відбувається на основі взаємної поваги, довіри та спільної відповідальності за прийняті рішення, що стимулює відкритість до нових ідей та ініціатив учасників [26].

Цінності лідера, що передбачають прагнення до досягнення спільної мети, формують стиль лідерства, орієнтований на колективне планування та стратегічну координацію дій, при цьому він здатний делегувати повноваження та враховувати думки різних членів групи, стимулюючи тим самим підвищення загальної ефективності процесу ухвалення рішень. Коли група підтримує цінності колективної ефективності, відкритості та готовності до експерименту, «лідер отримує можливість реалізовувати консенсусні або колегіальні стилі, які передбачають врахування широкого спектру позицій і аргументів» [14, с. 48]. У таких умовах соціально-психологічно створюється середовище, де учасники відчують, що їхні пропозиції враховуються, а внесок у спільне рішення має значення, що підвищує мотивацію до участі та активності у дискусії.

Якщо ціннісні орієнтації лідера та групи співпадають, то, на думку Д. Віллінка, стилі лідерства набувають синхронності, забезпечуючи узгодженість дій, швидке формування рішень та зниження ризику конфліктів. У протилежному випадку, коли лідер цінує колективну ефективність, а група більш консервативна, соціально-психологічна взаємодія ускладнюється: лідер змушений балансувати між власною ціннісною орієнтацією та опором групи, що може проявлятися у змішаних стилях, які комбінують елементи директивності та демократичності. Лідери з демократичними цінностями використовують відкриті канали комунікації, активно вислуховують пропозиції та заохочують дискусію, тоді як авторитарні цінності призводять до обмеження інформаційних потоків, контролю над обговоренням та централізації ухвалення рішень [9].

Соціально-психологічні чинники прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою показано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Соціально-психологічні чинники у процесі прийняття рішень групою

Чинник	Вплив на стиль лідерства
Ступінь централізації влади	Лідери з централізованим контролем схильні до директивного стилю, ухвалюючи рішення самостійно або обмежено залучаючи групу; децентралізоване делегування влади стимулює демократичний стиль, де група бере участь у виробленні рішень
Рівень згуртованості групи	Згуртовані групи підвищують ймовірність консенсусного або дорадчого лідерства; низька згуртованість сприяє авторитарному впливу лідера та індивідуалізованому прийняттю рішень
Групова поляризація	Лідер адаптує стиль до більш екстремального або радикального ухвалення рішень відповідно до позицій групи; нормативні очікування сприяють підтримці групового консенсусу
Якість комунікацій	Відкрита комунікація та прозорість інформації створюють умови для демократичного та інтегративного стилю; обмежена комунікація, ізоляція групи та контроль інформації ведуть до авторитарного стилю та прояву групового мислення
Формальність чи неформальність лідерства	У формальних структурах проявляються директивні та дорадчі стилі; у неформальних групах лідерство формується органічно, проявляючи інтегративні, колегіальні та консенсусні стилі.
Ціннісні орієнтації групи та лідера	Лідерські та групові цінності (солідарність, відповідальність, колективна ефективність) визначають здатність лідера делегувати, слухати групу та враховувати альтернативні точки зору, формуючи демократичний або інтегративний стиль.

Як бачимо, таблиця демонструє взаємозв'язок між характеристиками групи, особливостями лідера та вибором конкретного стилю управління. Вона показує, що централізація влади, рівень згуртованості, толерантність до невизначеності, якість комунікацій, наявність формальних та неформальних ролей, ціннісні орієнтації та соціально-психологічні ефекти групової взаємодії безпосередньо впливають на прояв директивного, демократичного, дорадчого, консенсусного або інтегративного стилю лідерства.

Отже, соціально-психологічні чинники, такі як централізація влади, рівень згуртованості групи, групова поляризація, якість комунікацій, формальність чи неформальність лідерства, ціннісні орієнтації, визначають прояв різних стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою. Вони впливають на те, наскільки лідер може делегувати повноваження, враховувати альтернативні точки зору, стимулювати обговорення або контролювати процес ухвалення рішень, формуючи ефективність і характер колективного прийняття рішень.

Теоретичну модель дослідження ролі стилю лідерства у процесі прийняття рішень групою відображено на Рисунку 1.1

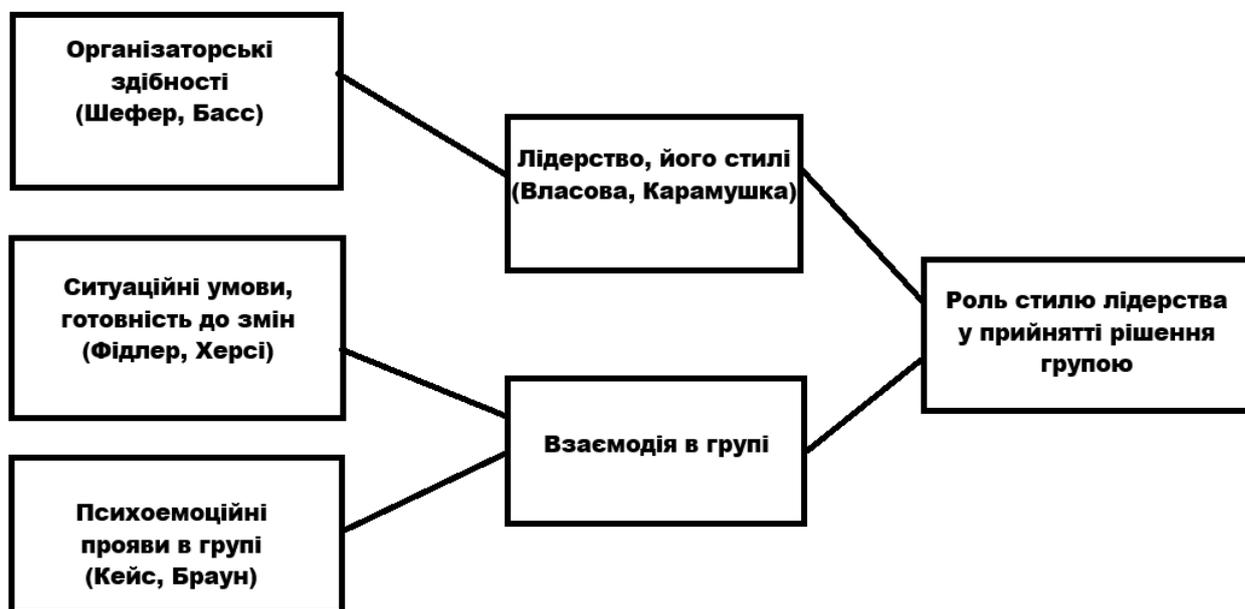


Рис.1.1. Теоретична модель дослідження

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ГРУПОЮ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою

У психологічній науці, яка прагне до поєднання теоретичних узагальнень із перевіреними на практиці висновками, значущості набуває питання якісної організації емпіричних досліджень складних соціально-психологічних явищ. Одним із таких явищ є роль стилів лідерства у процесі групового прийняття рішень, адже лідерська поведінка значною мірою визначає характер взаємодії, динаміку обговорення та результативність колективних рішень. Для цього слід обґрунтувати організацію та методи емпіричного дослідження цієї проблеми.

Для емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою використано такі діагностичні методики:

1. Методика визначення стилю керівництва колективом (А. Журавльов, В. Щокін).
2. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Грішиної).
3. Методика дослідження комунікативних та організаторських здібностей «КОС-1» (В. Синявський, Б. Федоришин).
4. Методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр).
5. Методика «Самооцінка психічних станів» Г. Айзенка.

Охарактеризуємо використані діагностичні методики для емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою.

Так, одним із важливих інструментів емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою є методика визначення стилів лідерства, розроблена А. Журавльовим та В. Щокіним. Методика базується на концепції стилів лідерства, запропонованій К. Левіним, і дає змогу оцінити спосіб взаємодії лідера з групою, його поведінкові орієнтири та манеру впливу на учасників колективу. Вона широко застосовується у соціально-психологічних дослідженнях, спрямованих на вивчення ефективності прийняття рішень, динаміки групової взаємодії, а також оцінку впливу лідера на групову згуртованість, мотивацію та когнітивні процеси учасників. Методика дає змогу також аналізувати міжособистісні взаємини у групі та специфіку адаптації стилю лідерства до потреб колективу, що особливо важливо для емпіричного вивчення процесів ухвалення рішень групою.

Основою методики визначення стилів лідерства є 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії лідера з членами групи та соціально-психологічні орієнтири його поведінки. Учасникам дослідження пропонується оцінити, яке з трьох тверджень у кожній групі найточніше відображає стиль поведінки лідера у груповому процесі. Вибір учасником конкретного твердження фіксується на бланку опитувальника, що дає змогу отримати систематизовані дані для визначення типу лідерства. На основі отриманих результатів застосовується типологія стилів лідерства А. Журавльова, що виділяє три основні стилі: автократичний, демократичний та ліберальний. Кожен із цих стилів відображає характер взаємодії лідера з групою, його способи делегування повноважень та вплив на процес колективного ухвалення рішень.

1. Автократичний стиль лідера – характеризується високим ступенем централізації влади, одноособовим ухваленням рішень, обмеженим залученням групи. Лідер прагне контролювати кожен аспект діяльності колективу, регламентує дії членів групи і рідко прислухається до альтернативних точок зору. Він може застосовувати жорсткі методи та адміністративні стягнення для підтримки дисципліни і досягнення цілей. Під час групового процесу прийняття рішень автократичний лідер схильний до попереднього планування рішень і

формального проведення обговорень, що зменшує ступінь участі членів групи у виробленні рішень, але забезпечує швидкість і контроль за результатом.

2. Демократичний стиль лідерства – відзначається більшою відкритістю до думок членів групи та делегуванням повноважень відповідно до компетенції учасників. Лідер демократичного типу стимулює групові дискусії, радиться з учасниками під час вироблення рішень і забезпечує прозорість інформаційного обміну. Такий стиль сприяє формуванню консенсусу, посиленню мотивації членів групи та розвитку їх здібностей до самоконтролю й самоуправління. Такий лідер бере на себе тільки стратегічні рішення, а більшість оперативних завдань вирішується колективно, що підвищує залучення учасників у процес прийняття рішень і покращує соціально-психологічний клімат групи.

3. Ліберальний стиль лідерства – визначається мінімальним втручанням у діяльність групи та обмеженою активністю лідера у процесі ухвалення рішень. Лідер такого типу діє скоріше як координатор або посередник, надаючи групі широкі можливості для самостійного прийняття рішень. Він рідко контролює дії учасників, утримується від активного втручання у процеси групи та проявляє слабку ініціативу у регулюванні конфліктів або проблемних ситуацій. Такий стиль може сприяти розвитку автономії та самостійності учасників, однак іноді призводить до недостатньої координації та неузгодженості рішень у групі.

Важливим інструментом для дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою є методика вивчення стилю поведінки в конфліктних ситуаціях, запропонована К. Томасом та адаптована Н. Грішиною. Вказана методика дає змогу визначити домінуючі способи реагування лідерів у конфліктних обставинах, що є важливим аспектом впливу на груповий процес ухвалення рішень. У класичних підходах під час дослідження конфліктів використовувався термін «вирішення конфліктів», що припускав прагнення до його повного усунення. Однак сучасні концепції підкреслюють неминучість конфліктів та їхню потенційну продуктивну функцію, тому акцент переноситься з елімінації проблеми на ефективне управління нею. У контексті лідерства це означає вивчення того, які стилі поведінки лідера сприяють або перешкоджають

ефективному колективному прийняттю рішень, а також яким чином ці стилі впливають на мотивацію, взаємодію та когнітивну активність членів групи.

Для класифікації типів поведінки в конфліктних ситуаціях К. Томас запропонував двовимірну модель, що базується на показниках кооперації та напористості. Кооперація визначається як увага лідера до інтересів інших учасників, а напористість характеризує орієнтацію на захист власних цілей. Поєднання цих параметрів дає змогу виділити п'ять базових стилів поведінки: конкуренція (змагання), пристосування, компроміс, уникання та співпраця.

1. Конкуренція – передбачає пріоритет власних інтересів над інтересами групи, що в умовах лідерства проявляється у схильності приймати рішення одноособово, не враховуючи альтернативні точки зору.

2. Пристосування – передбачає жертвування власними інтересами заради підтримки інших учасників, що може проявлятися у лідера як підвищена готовність до делегування та поступок у груповому процесі.

2. Компроміс – означає часткове врахування інтересів усіх, що відображає здатність лідера балансувати між власними цілями та потребами групи.

3. Уникання – характеризується відсутністю активного втручання в конфлікт, що може проявлятися як пасивна позиція при ухваленні групових рішень, обмежена координація та недостатня інтеграція думок членів групи.

4. Співпраця – передбачає максимальне врахування як власних, так і колективних інтересів, стимулюючи розвиток консенсусного та інтегративного стилю лідерства, що сприяє ефективному прийняттю рішень і посиленню згуртованості групи.

Опитувальник К. Томаса складається із 30 пар висловів, які описують можливі варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях, і кожен учасник обирає найбільш імовірний для себе варіант. Такий підхід дає змогу емпірично визначати переважний стиль поведінки лідера у групі та прогнозувати його вплив на динаміку колективного ухвалення рішень.

Методика КОС-1 (Б. Федоришин, В. Синявський) призначена для емпіричного дослідження індивідуальних схильностей до лідерства, зокрема

комунікативних та організаторських здібностей, і застосовується для виявлення того, як лідери взаємодіють із групою у процесі прийняття рішень. Методика дає змогу оцінити здатність лідера налагоджувати ефективні стосунки, мотивувати групу, проявляти ініціативу та впливати на процес колективного ухвалення рішень. Основна увага зосереджена на діагностиці психологічних рис, що визначають стиль лідерства: від здатності активно залучати групу до співпраці до схильності діяти автономно і приймати рішення самостійно.

Процедура дослідження за методикою КОС-1 передбачає індивідуальне тестування за бланковою формою, де опитуваному пропонують відповісти «так» або «ні» на 40 тверджень, що описують різні прояви комунікативної та організаторської поведінки в групі. Час виконання тесту складає 10–15 хвилин. Для кількісної оцінки результатів використовується спеціальний «дешифратор», що фіксує оптимальні відповіді, найбільш характерні для високого рівня комунікативних та організаторських здібностей. На основі отриманих даних обчислюється коефіцієнт комунікативних або організаторських здібностей (К), що визначається як відношення числа відповідей, що збігаються з ключем, до 20: $K = x/20$. Значення коефіцієнта варіюються від 0 до 1, де близьке до 1 – високий рівень лідерських схильностей, а близьке до 0 – низький.

Інтерпретація результатів передбачає п'ятибальну шкалу прояву комунікативних і організаторських здібностей лідера:

1. Оцінка 1 – відображає низький рівень здібностей до ефективної взаємодії з групою, слабку ініціативу та труднощі у прийнятті колективних рішень.

2. Оцінка 2 – характеризує розвиток здібностей нижче середнього, коли лідер некомфортно почуває себе в групі, обмежує комунікації, важко відстоює власну позицію та проявляє ініціативу.

3. Оцінка 3 – відповідає середньому рівню цих схильностей; лідер здатний ефективно контактувати з членами групи, організовувати діяльність, проте потенціал цих здібностей нестійкий і потребує подальшого розвитку.

4. Оцінка 4 – демонструє високий рівень лідерських здібностей; лідер легко знаходить спільну мову з групою, активно залучає до колективного прийняття рішень, організовує діяльність групи і проявляє ініціативу у складних ситуаціях.

5. Оцінка 5 – вказує на найвищий рівень комунікативних, організаторських здібностей; лідер впевнено приймає самостійні рішення, ефективно координує діяльність групи, проявляє високу активність та здатність мобілізувати колектив на досягнення спільної мети.

Методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр) застосовується для емпіричного аналізу здатності лідерів ефективно діяти у динамічних і змінних умовах групової взаємодії та прийняття рішень. Вона дає змогу оцінити, наскільки лідер психологічно готовий до змін, здатний адаптувати стиль лідерства відповідно до нових обставин та забезпечувати оптимальний баланс між стабільністю групових процесів і необхідністю інноваційних рішень.

Основою методики PCRS є концепція канадських дослідників А. Родніка, С. Хезера, М. Голда та К. Халла, де готовність до змін розглядається як інтегральна особистісна характеристика, що охоплює в себе емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти. Методика визначає сім шкал, що дозволяють оцінити лідерські здібності в умовах змін: пристрась до діяльності, винахідливість, оптимізм, сміливість, адаптивність, упевненість у собі, толерантність до двозначності. Кожна із шкал відображає певний аспект стилю лідерства, який може проявлятися у процесі прийняття рішень групою: від готовності до інновацій до здатності керувати невизначеністю та багатоваріантністю ситуацій.

Процедура діагностики передбачає заповнення бланка, у якому респондент оцінює твердження за шестибальною шкалою: від «ні» (1 бал) до «так» (6 балів) для прямих тверджень, та в дзеркальному порядку – для зворотних тверджень (6 балів – «ні», 1 бал – «так»). Після обробки даних підраховується сумарний бал для кожної шкали та загальний бал по всіх семи шкалах. Стандартизація методики дає змогу виділити три рівні розвитку готовності до змін у лідера:

1) низький рівень (менше 21 балу по шкалі) – свідчить про слабку здатність адаптувати стиль лідерства до нових умов, високу вразливість під час змін та низьку ефективність у критичних ситуаціях;

2) середній рівень (22–26 балів) – вказує на помірну готовність до змін і оптимальний потенціал для гнучкого впливу на групові процеси;

3) високий рівень (понад 27 балів) – характеризує лідера, який активно використовує зміни для розвитку групи, проявляє високий рівень адаптивності, сміливості та упевненості під час прийняття колективних рішень.

Для емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі групового прийняття рішень застосовувалася методика «Самооцінка психічних станів» Г. Айзенка, яка дає змогу комплексно оцінити психоемоційні особливості лідерів і їх вплив на ефективність колективної взаємодії. Методика фокусує увагу на чотирьох психоемоційних станах, що безпосередньо визначають здатність лідера діяти ефективно в групі під час прийняття колективних рішень: тривожність, фрустрація, агресивність та ригідність. Перелічені параметри виступають важливими індикаторами емоційної стабільності лідера, його адаптивності та продуктивності в умовах нестандартних ситуацій, що можуть виникати у процесі групової діяльності та прийняття відповідальних рішень.

Методика складається з 40 суджень, розділених на чотири блоки по 10 питань, кожен з яких відповідає одному психоемоційному стану. Респонденти оцінюють власну поведінку, відповідаючи «так» або «ні», при цьому за повну відповідність нараховується 2 бали, за часткову – 1 бал, за відсутність – 0 балів. Все це дає змогу кількісно визначити рівень прояву кожного психоемоційного стану та отримати надійні дані для групового аналізу:

1. Тривожність – у контексті лідерства відображає реакцію лідера на невизначеність і непередбачуваність умов, що може виникати під час прийняття колективних рішень або у випадку необхідності швидкого реагування на зміни. Високий рівень тривожності знижує здатність до концентрації та ефективного впливу на групу, тоді як помірний рівень може мобілізувати увагу та сприяти більш продуктивному обговоренню альтернатив.

2. Фрустрація – проявляється, коли лідер не може реалізувати власні цілі або досягти узгодженості групи, що призводить до відчуття безвиході або внутрішнього конфлікту. Високий рівень фрустрації може зменшувати здатність лідера до конструктивної взаємодії та впливати на прийняття рішень у групі.

3. Ригідність – характеризує складнощі лідера у адаптації до змінних умов групової роботи або нових інформаційних викликів. Лідери з високим рівнем ригідності демонструють уповільнені реакції на зміни, що може негативно впливати на швидкість та якість колективних рішень.

4. Агресивність – у контексті лідерства відображає високу схильність до конфліктної взаємодії, нетерпимість або емоційну імпульсивність під час групової діяльності. Неконтрольована агресивність може перешкоджати співпраці та знижувати ефективність прийняття рішень, тоді як помірний рівень агресивності іноді стимулює активність лідера та його здатність наполегливо відстоювати колективні інтереси.

Інтерпретація результатів проводиться окремо для кожного блоку питань: тривожність: 0–7 балів – низький рівень, 8–14 – середній, 15–20 – високий; фрустрація: 0–7 – висока стійкість до невдач, 8–14 – середній рівень, 15–20 – високий рівень із зниженою ефективністю; агресивність: 0–7 – контрольована, 8–14 – середній рівень, 15–20 – високий рівень із потенційними труднощами у взаємодії; ригідність: 0–7 – низька, 8–14 – середній рівень, 15–20 – високий рівень із проблемами адаптації.

Отже, для емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою використано такі діагностичні методики, як методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін), методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Грішиної), методика дослідження комунікативних та організаторських здібностей «КОС-1» (В. Синявський, Б. Федоришин), методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр), методика «Самооцінка психічних станів» Г. Айзенка.

Їх комплексне використання дало змогу повно і всебічно дослідити роль та значення стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою.

2.2. Кількісний та якісний аналіз результатів емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою

Емпіричне дослідження емпіричного дослідження ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою було проведене у вересні 2025 року. В цьому дослідженні взяло участь 50 формальних і неформальних лідерів різних рівнів – від керівників громадських організацій, фізичних осіб-підприємців до керівників відділів, департаментів, директорів підприємств, установ і організацій, віком 32-46 років. Для діагностики ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою було застосовано груповий метод дослідження.

Базою емпіричного дослідження виступив Центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у м. Тернопіль, який є консультативно-освітньою платформою для розвитку підприємництва в нашому регіоні. Вказаний центр функціонує у взаємодії з Тернопільською обласною державною адміністрацією, а його зручне інфраструктурне розташування Центру у бізнес-центрі «К-15» забезпечує транспортну доступність, значні можливості та сучасні умови для проведення тренінгів, групових досліджень та командних експериментів.

Так, результати діагностики індивідуальних стилів лідерства серед учасників дослідження, проведеної за методикою стилю керівництва трудовим колективом А. Журавльова та В. Щокіна, дозволили визначити специфіку організації ними процесів групового прийняття рішень. Узагальнені показники відображено на рис. 2.1.

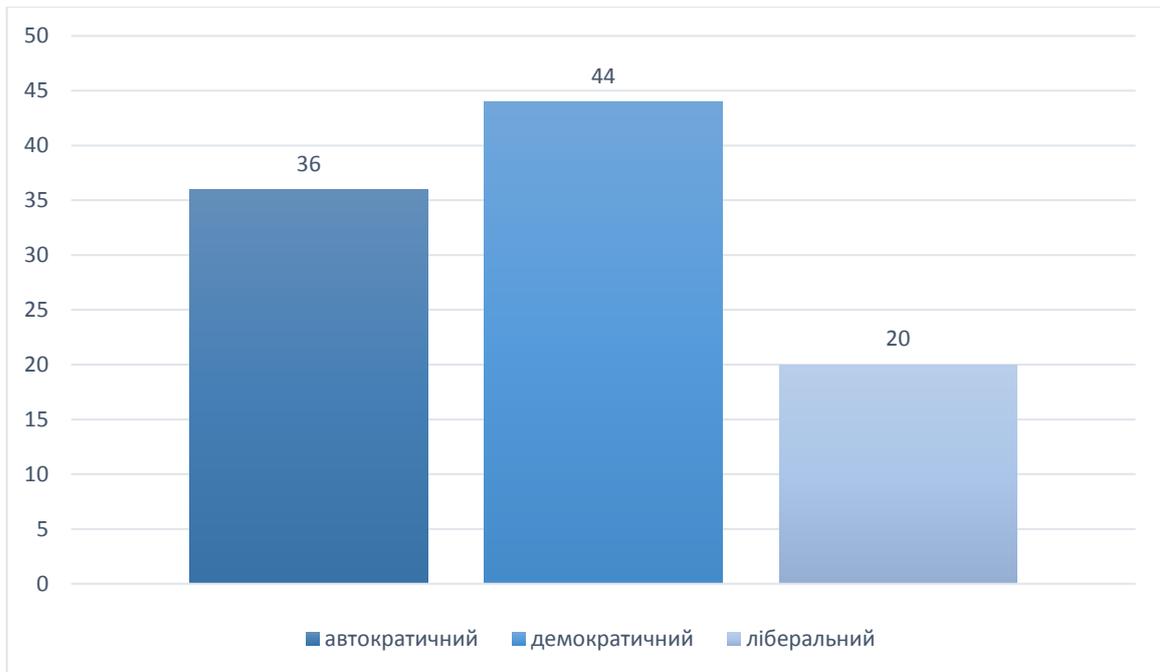


Рис. 2.1. Стилі лідерства досліджуваних, %

Як видно з отриманих даних, у 44% лідерів переважає демократичний стиль, що суттєво впливає на характер взаємодії в команді під час колективного обговорення проблемних ситуацій. Ці лідери забезпечують учасникам групи значний рівень автономії відповідно до їх професійної компетентності та функцій, активно залучають їх до обговорення цілей, формування альтернатив, оцінювання варіантів та підготовки ними остаточних рішень. Для лідерів демократичного спрямування характерним є прагнення створювати сприятливі умови для конструктивного діалогу, підтримувати відкритий обмін інформацією, визнавати внесок кожного учасника, а також забезпечувати справедливе ставлення й належний рівень взаємної поваги у групі.

Крім того, лідери з домінуючим демократичним стилем у процесі прийняття рішень особисто беруть на себе лише найбільш складні та стратегічні питання, тоді як інші аспекти делегують членам команди, заохочуючи їх до ініціативності. Вони регулярно радяться з колегами, вислуховують їхні пропозиції та критичні зауваження, не уникають відповідальності за власні дії та спільні рішення, а також розглядають прозорість та інформування команди про реальний стан справ як обов'язкову складову ефективного групового процесу. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня довіри, згуртованості та

позитивної соціально-психологічної атмосфери, що, у свою чергу, підвищує результативність групового аналізу ситуацій та якість остаточних рішень.

На другому місці за поширеністю виявився автократичний стиль лідерства – 36%. Лідери цього типу схильні організовувати процес групового прийняття рішень у форматі одноосібного контролю, що проявляється в надмірній централізації повноважень, різкому звуженні можливостей для участі команди в обговоренні та прийнятті рішень, а також у схильності самотійно визначати більшість етапів групової роботи. Такі лідери прагнуть нав'язати групі власне бачення, уникають широких комунікацій, неохоче вислуховують альтернативні пропозиції та нерідко втручаються в діяльність підлеглих навіть у дрібних питаннях. Обговорення для них зазвичай має формальний характер, оскільки рішення часто формуються наперед. Водночас лідери автократичного стилю не визнають власних помилок, хоча схильні критикувати команду і підсилювати дисциплінарний контроль. Вони надають перевагу директивному впливу, вважаючи, що вимогливість і регламентація підвищують продуктивність групи, навіть якщо такі вимоги виходять за рамки оптимальних робочих стандартів.

Третю частку вибірки – 20% – становлять лідери з ліберальним стилем, які характеризуються низьким рівнем управлінської активності у груповому процесі. Лідери цього типу схильні у значній мірі перекладати відповідальність за перебіг та результат колективного обговорення на саму команду, очікуючи, що вона самотійно ініціюватиме, координуватиме та реалізовуватиме рішення. Вони рідко контролюють роботу учасників групи і найчастіше виступають посередниками або консультантами, а не активними організаторами групового аналізу, а також легко піддаються впливу оточення, схильні підлаштовуватись під обставини й можуть переглядати вже ухвалені рішення без достатніх підстав. Хоча їх поведінку вирізняє доброзичливість, відкритість до критики та готовність допомагати окремим учасникам, вони часто не реалізують висловлені ідеї на практиці та уникають рішучих кроків, якщо ті можуть зашкодити їх популярності або викликати суперечності у групі. Ліберальні лідери демонструють недостатню вимогливість, а надмірна гнучкість у прийнятті

рішень нерідко призводить до невизначеності, розмитості завдань та труднощів у досягненні узгоджених результатів.

Для з'ясування психологічних закономірностей впливу стилів лідерства на процес колективного прийняття рішень було застосовано методику визначення стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса в адаптації Н. Грішиної. Отримані емпіричні дані відображено на рис. 2.2.

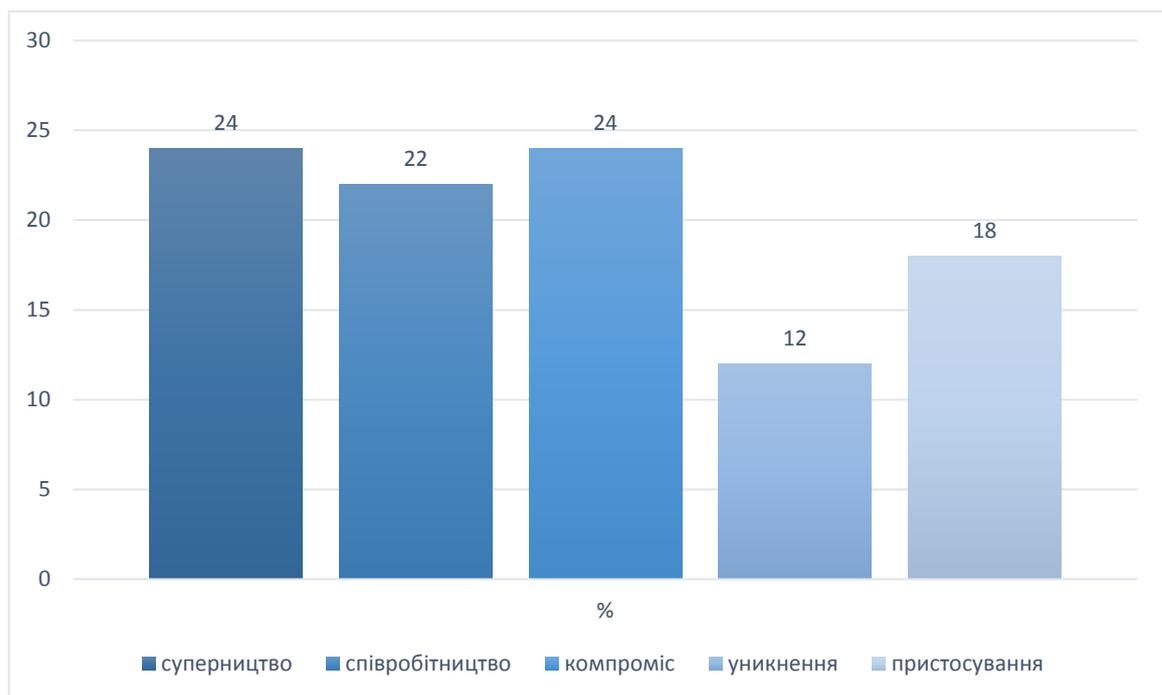


Рис. 2.3. Стилі поведінки досліджуваних в конфлікті, %

Виявлено, що конкурентна, або конфронтаційна, стратегія притаманна 24% лідерів. У процесі групового прийняття рішень лідери діють домінантно, наполегливо просувають власну позицію, демонструють готовність іти на жорстку боротьбу за інтереси своєї підгрупи чи власну управлінську лінію. Вони схильні мінімізувати обговорення альтернатив і регулювати групову динаміку через тиск, директиви або апеляцію до власного авторитету. За таких умов досягається швидке рішення, проте втрачається якість групового аналізу, знижується участь команди, а ризик помилок зростає.

Партнерська стратегія, або співробітництво, притаманна 22% лідерів. Цей стиль передбачає високий рівень включення лідера в координацію групового

процесу та прагнення сформувавши рішення, прийнятне для всіх, не жертвуючи власними інтересами. Лідери-співробітники забезпечують відкритий обмін інформацією, стимулюють колективне обговорення, створюють умови для інтеграції різних точок зору та підвищення обґрунтованості рішення. Перевагою цього стилю є здатність формувати стійкі рішення, що ґрунтуються на участі членів групи, хоча процес вироблення таких рішень може бути тривалішим.

Компромісну стратегію обрали 24% лідерів. Даний стиль проявляється у прагненні швидко знизити напруження в групі та знайти проміжний варіант, який частково задовольняє всі сторони. Компромісний лідер гнучкий, здатний до переговорів і взаємних поступок, однак орієнтується на швидке вирішення, а не на глибинний аналіз проблеми. Компроміс дозволяє оперативно ухвалювати групові рішення, але іноді знижує їх оптимальність, оскільки відбувається відмова від більш ефективних альтернатив заради врівноваження позицій.

Серед опитаних 12% лідерів використовують унікальну стратегію. Для них характерна схильність уникати конфліктних ситуацій, обмежувати участь у дискусіях, ухилятися від прийняття рішень або передавати їх групі без власної активної позиції. У контексті групового прийняття рішень така стратегія призводить до відсутності чіткої координації й до затягування ухвалення рішень. Хоча уникнення може зменшити напруження, воно не сприяє вирішенню стратегічних питань і часто створює додаткові управлінські труднощі.

Стратегію пристосування обрали 18% опитаних лідерів. Лідери цього типу орієнтуються на підтримку позитивного клімату в групі, поступаючись власними позиціями заради збереження гармонії і мінімізації опору. Під час групового прийняття рішень вони схильні погоджуватися з думкою більшості чи авторитетної частини групи, підтримувати їх рішення навіть тоді, коли мають вагомі аргументи для дискусії. Такий стиль дозволяє лідерам швидко зберігати згуртованість, однак у довгостроковій перспективі може послаблювати лідерську позицію та знижувати аналітичний потенціал групи.

Загальний розподіл стратегій показує, що 64% лідерів обирають відносно конструктивні стилі (співробітництво, компроміс, пристосування), тоді як 36% –

неконструктивні (конфронтація, уникнення). Аналіз даних демонструє наявність двох протилежних тенденцій: з одного боку, значна частка лідерів (22% + 24%) застосовує співробітництво і компроміс, що сприяє формуванню прийнятних усіма суб'єктами рішень; з іншого – аналогічна частка (24%) використовує суперництво, орієнтоване на домінування, що свідчить про різний рівень сформованості компетентностей колективного прийняття рішень.

Для оцінювання вираженості вагомих характеристик, що визначають ефективність лідера у ситуаціях групового прийняття рішень, було застосовано методику КОС-1 (В. Синявський, Б. Федоришин) (рис. 2.3).

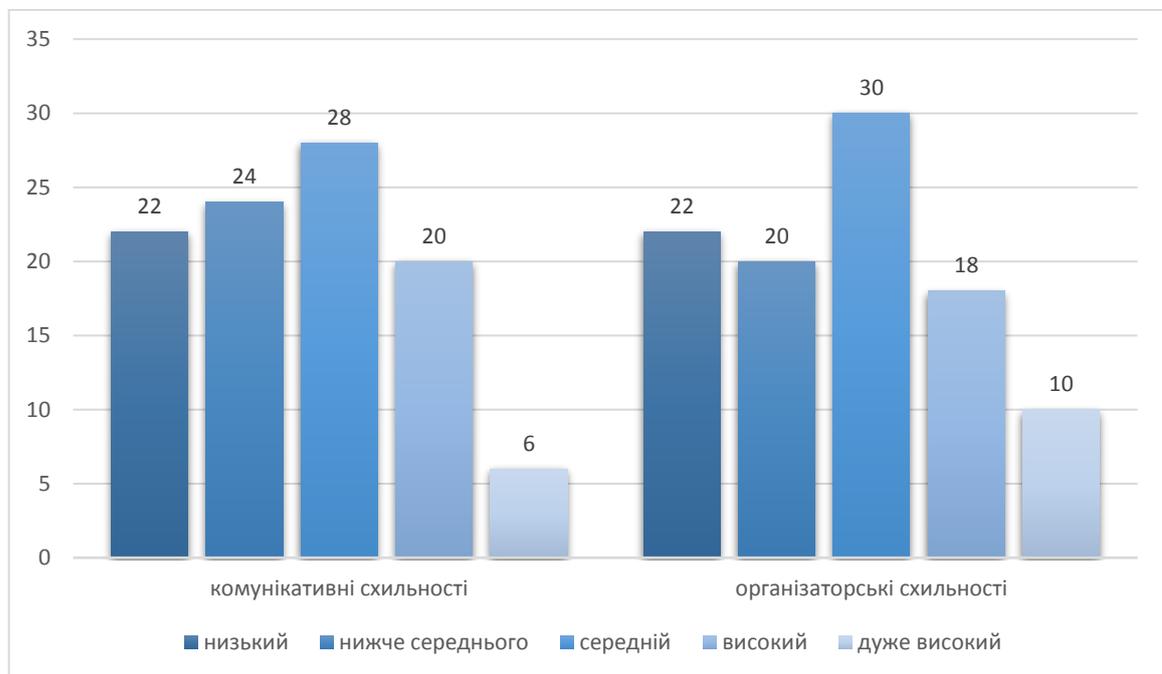


Рис. 2.3. Рівні комунікативних та організаторських схильностей досліджуваних, %

Аналіз комунікативного компонента показав, що тільки 26% лідерів (20% із високим та 6% із дуже високим рівнями) володіють достатнім ступенем комунікативної майстерності, необхідної для ефективної фасилітації групового процесу. Вони впевнено структурують обговорення, здатні оперативно реагувати на зміну дискусійних векторів, ініціювати уточнення позицій, а також підтримувати конструктивний діалог. Водночас більшість продемонстрували середній та нижчі рівні сформованості комунікативних компетенцій (22% – низький, 24% – нижче середнього, 28% – середній), що свідчить про обмежену

здатність забезпечувати якісний інформаційний обмін у групі. Для таких лідерів характерні труднощі у формулюванні завдань, уповільнене реагування на зміни настроїв аудиторії, а також схильність або до домінування, або до пасивного ведення дискусії, що може ускладнювати колективне прийняття рішень.

Аналіз організаторського компонента засвідчив, що лише 28% лідерів (18% – високий рівень, 10% – дуже високий) виявляють стійку здатність управляти груповими процесами, структурувати етапи ухвалення рішень, підтримувати координацію дій та розподіл ролей. Саме ці лідери створюють умови для послідовного переходу групи від формулювання проблеми до узгодження кінцевого рішення. Найбільше представлена група з середнім рівнем організаторських схильностей (30%), що може бути інтерпретовано як потенціал до ефективного управління за наявності чітких алгоритмів, але з меншою гнучкістю в умовах невизначеності. Водночас 42% лідерів (22% – низький, 20% – нижче середнього) демонструють недостатню організаторську активність, що ускладнює координацію колективних дій та знижує ймовірність успішного досягнення консенсусу у процесі групового прийняття рішень.

Наступним етапом емпіричного дослідження стало з'ясування того, яким чином особистісні характеристики лідерів, пов'язані з їх готовністю до змін, впливають на реалізацію різних стилів лідерства у ситуаціях групового прийняття рішень, для чого було використано методику «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда та К. Халла (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівні готовності досліджуваних до змін, %

Шкали	Високий	Середній	Низький
Винахідливість	15	45	40
Сміливість	30	50	20
Упевненість	30	55	15
Пристрасність	25	40	35
Адаптивність	20	40	40
Толерантність до двозначності	10	35	55
Оптимізм	20	45	35
Загальний показник	21,4	44,3	34,3

Аналізуючи показники методики за шкалою «Пристрасність», яка відображає інтенсивність мотивації та внутрішній енергетичний ресурс лідера, слід відзначити, що лише 25% досліджуваних демонструють високий рівень цього параметра. Ця група лідерів зазвичай здатна активно стимулювати групу, формувати атмосферу залучення та брати ініціативу у складних ситуаціях колективного вибору, що характерно для демократичного стилю. Водночас 40% мають середній рівень пристрасності, що забезпечує достатню працездатність, але не гарантує постійної динаміки групи, тоді як 35% демонструють низькі показники, що може бути пов'язано з орієнтацією на рутинні рішення та схильністю уникати напружених групових дискусій.

Показники за шкалою «Винахідливість» (15% – високий рівень, 45% – середній, 40% – низький) свідчать про те, що значна частина лідерів має обмежену здатність до пошуку альтернативних рішень у ситуаціях групової взаємодії. Лідери з низькою винахідливістю частіше застосовують авторитарні або директивні підходи, ухвалюючи рішення самостійно, без залучення команди. Натомість високий рівень винахідливості притаманний лише кожному сьомому лідеру, що обмежує поширення гнучких і інноваційних рішень у групах.

За шкалою «Оптимізм» к досліджуваних домінує середній рівень (45%), тоді як низький (35%) і високий (20%) рівні представлені меншою мірою. Зниження оптимізму у третини лідерів свідчить про психологічну схильність до ризик-уникнення, що знижує їх здатність застосовувати демократичний стиль у ситуаціях, де потрібна тривала дискусія або пошук незвичних рішень. Оптимістичні лідери, хоча їх лише 20%, у процесі прийняття рішень частіше підтримують ініціативи групи, допускають креативні пропозиції та здатні сприяти колегіальному формулюванню рішень.

За шкалою «Сміливість» спостерігається інша тенденція: 30% мають високий рівень, 50% – середній і лише 20% – низький. Здобуті дані свідчать про потенційну готовність більшості лідерів діяти у невизначених ситуаціях та брати відповідальність за ризиковані рішення. Лідери з високою сміливістю частіше застосовують інноваційні або гнучкі стилі, тоді як ті, у кого сміливість знижена,

тяжіють до авторитарного стилю, обираючи контроль і прогнозованість замість відкритої взаємодії групи.

Показники за шкалою «Адаптивність» (20% – високий, 40% – середній, 40% – низький) вказують на те, що значна частина лідерів (40%) має труднощі з перебудовою поведінки в умовах постійної зміни параметрів групової взаємодії. Це може знижувати ефективність застосування демократичного стилю, який потребує гнучкості, вміння змінювати позицію та приймати до уваги нові аргументи. Лідери з низькою адаптивністю схильні спрощувати процес прийняття рішень, зводячи його до схем авторитарного керівництва.

Шкала «Упевненість» демонструє найбільш позитивний розподіл: 30% мають високий рівень, 55% – середній, і лише 15% – низький. Це дає підстави стверджувати, що більшість лідерів володіє достатнім внутрішнім ресурсом для ініціювання та підтримання групових процесів прийняття рішень. Впевненість є основою реалізації збалансованого демократичного стилю, тоді як недостатня впевненість часто ускладнює здатність лідера фасилітувати групові дискусії.

Найскладніша ситуація спостерігається за шкалою «Толерантність до двозначності»: високий рівень притаманний лише 10% лідерів, середній – 35%, а низький – 55%. Це означає, що більшість лідерів погано почуваються в ситуаціях невизначеності, багатозначності або суперечливих очікувань, що є критично важливими характеристиками групового процесу прийняття рішень. Лідери з низькою толерантністю до двозначності частіше демонструють авторитарний стиль як спосіб уникнення хаосу, тоді як демократичний стиль потребує сприйняття невизначеності як природної умови колективної дискусії.

Зведений показник готовності лідерів до змін наведено на рис. 2.4.

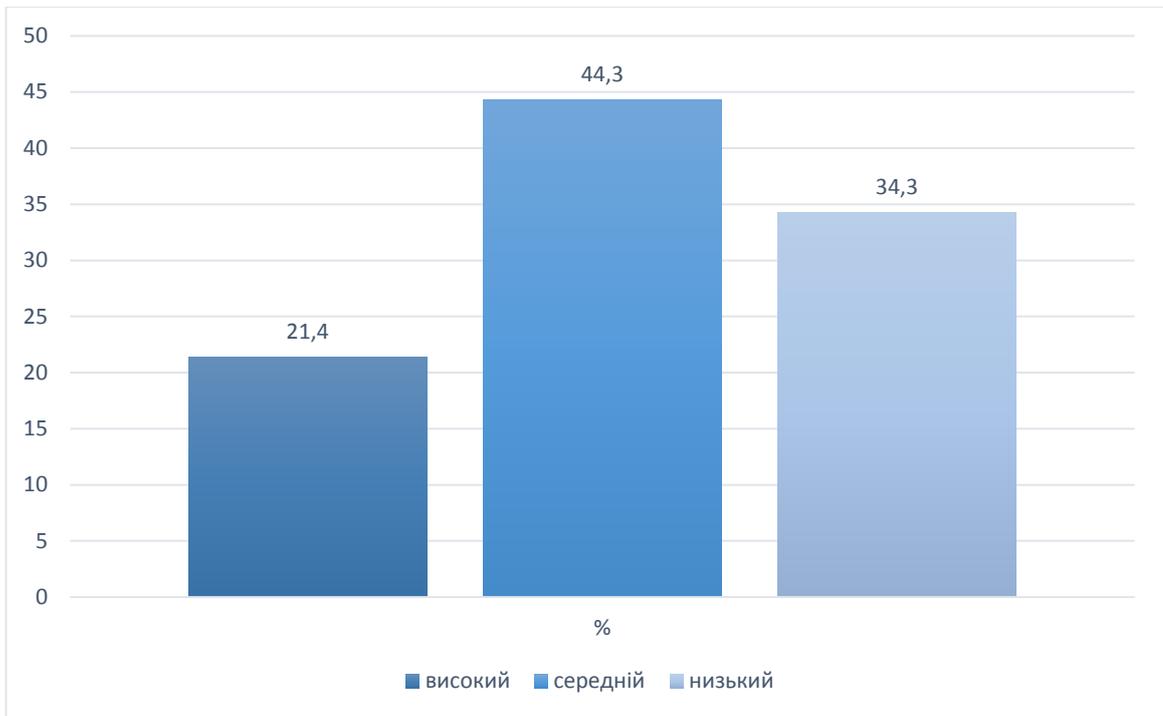


Рис. 2.4. Рівні готовності досліджуваних до змін, %

Як бачимо, 21,4% лідерів мають високий рівень готовності до змін, 44,3% лідерів – середній, а 34,3% лідерів – низький. Нерівномірність розподілу за шкалами (від 15% до 55% за низьким рівнем) вказує на те, що не всі опитані лідери володіють достатнім психологічним ресурсом для ефективного використання тих стилів керівництва, які передбачають відкриту взаємодію та гнучке реагування у груповому процесі прийняття рішень.

Для аналізу домінуючих поведінкових тенденцій лідерів застосовано методику Г. Айзенка «Самооцінка психічних станів», показники якої інтерпретували як індикатори емоційно-поведінкових проявів, що впливають на стиль лідерської взаємодії під час прийняття групових рішень (рис. 2.5).

Аналіз рівня тривожності показав, що серед лідерів найбільша частка – 44% – характеризується низьким вираженням цього стану, 42% мають середній рівень, а 14% – високий. Низькі показники тривожності свідчать про стабільність емоційної регуляції та здатність керувати груповим процесом без надмірної напруги, що зазвичай корелює з демократичним стилем ведення дискусій. Водночас 14% лідерів із високою тривожністю частіше демонструють уникнення відповідальності або, навпаки, до жорсткого контролю над групою, що впливає

на ефективність прийняття рішень та підвищувало ризик конфліктів.

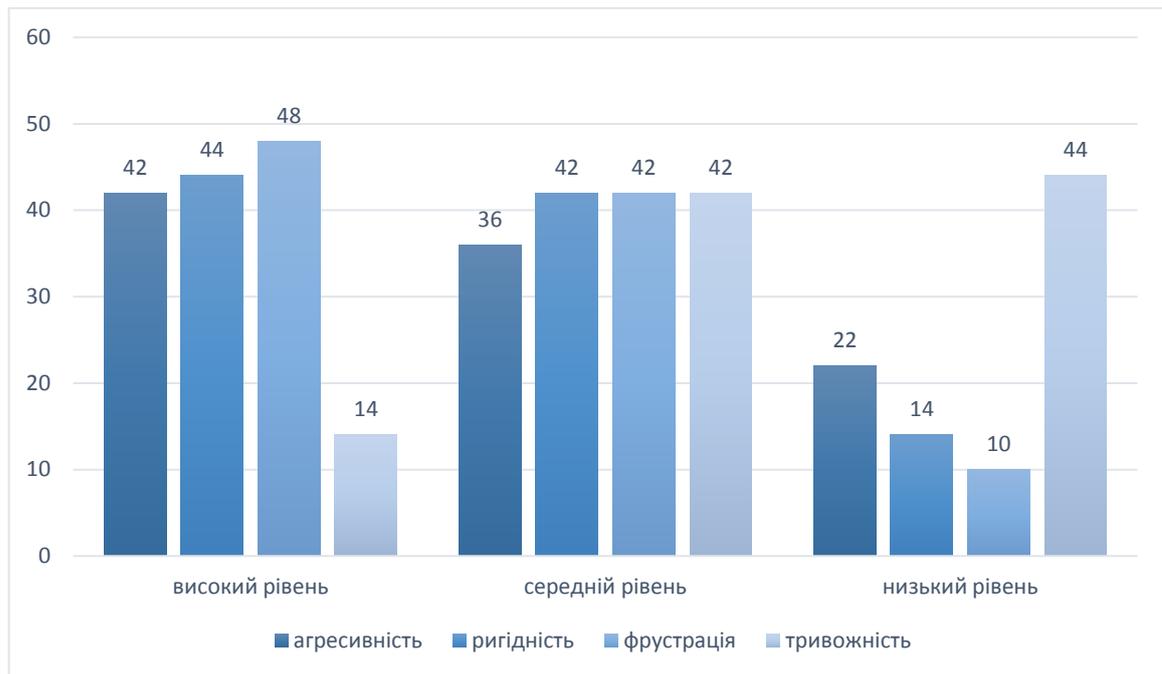


Рис. 2.5. Домінуючі психічні стани досліджуваних, %

Дані щодо фрустрації засвідчили переважання високого рівня цього стану – 48% опитаних, тоді як середній рівень має 42%, і лише 10% демонструють низькі прояви фрустрації. Висока фрустрація у лідерів зазвичай асоціюється з імпульсивністю у процесі прийняття рішень та підвищеною схильністю до використання директивного стилю, оскільки в умовах напруження вони прагнуть швидше завершити обговорення та знизити власний внутрішній дискомфорт. Це може обмежувати участь членів групи та знижувати якість вироблених рішень.

Показники ригідності були розподілені таким чином: 44% лідерів мають високий рівень, 42% – середній і 14% – низький. Ригідність у контексті групового прийняття рішень означає труднощі у відмові від початкової позиції та слабку готовність змінювати прийняті плани відповідно до аргументів групи. Високий рівень ригідності характерний для лідерів із вираженими рисами авторитарного стилю, схильних наполягати на власних рішеннях навіть у ситуаціях, що потребують групового обговорення та консенсусу.

За показником агресивності 42% лідерів продемонстрували високий рівень, 36% – середній, тоді як 22% – низький. Підвищена агресивність часто

проявляється у домінуванні лідера над групою, схильності до тиску, різких формулювань та порушення партнерської атмосфери. Такі лідери частіше переходять до авторитарного стилю, що може пригнічувати ініціативу членів групи й ускладнювати колективне вироблення рішень. Натомість лідери з низькою агресивністю частіше стимулюють групу до пошуку рішень.

Для аналізу взаємозв'язків між стилями лідерства (демократичним, авторитарним і ліберальним) та показниками інших методик було застосовано коефіцієнт кореляції Пірсона (r) для оцінки сили та напрямку зв'язків між змінними. Такий підхід дає змогу встановити, чи існує достовірний взаємозв'язок між стилем керівництва та особистісними, поведінковими та психоемоційними характеристиками лідерів.

Аналіз показав, що демократичний стиль лідерства має позитивну кореляцію з конструктивними стратегіями поведінки у конфлікті (зокрема, співробітництво $r \approx 0,62$, компроміс $r \approx 0,58$), високим рівнем комунікативних ($r \approx 0,55$) та організаторських ($r \approx 0,50$) схильностей, а також із високою готовністю до змін ($r \approx 0,47$). Крім того, він негативно корелює з показниками тривожності ($r \approx -0,41$), фрустрації ($r \approx -0,38$), ригідності ($r \approx -0,44$) та агресивності ($r \approx -0,46$). Вказане свідчить про те, що демократичні лідери здатні ефективно інтегрувати групу, стимулювати участь членів команди (групи) та забезпечувати високий рівень якості ухвалених рішень.

Також виявилось, що авторитарний стиль лідерства демонструє позитивну кореляцію з конфронтаційною стратегією ($r \approx 0,61$), високою ригідністю ($r \approx 0,52$), агресивністю ($r \approx 0,49$) та фрустрацією ($r \approx 0,56$), а також негативну кореляцію з комунікативними ($r \approx -0,47$) та організаторськими ($r \approx -0,42$) схильностями і готовністю до змін ($r \approx -0,40$). Це пояснює спостережувану тенденцію авторитарних лідерів приймати рішення, ігноруючи участь команди, що підвищує ризик конфліктів та знижує аналітичну якість групового вибору.

Встановлено, що ліберальний стиль лідерства має слабкі позитивні кореляції з пристосувальною та компромісною стратегіями ($r \approx 0,31-0,36$), середні рівні комунікативних і організаторських схильностей ($r \approx 0,28-0,33$), а

також негативну кореляцію з готовністю до змін ($r \approx -0,35$) і низькою толерантністю до двозначності ($r \approx -0,39$). Такий стиль проявляється у пасивності, недостатньому контролі процесу та затягуванні ухвалення рішень, що призводить до невизначеності та розмитості групових результатів.

Статистичний аналіз за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона підтвердив наявність достовірних зв'язків між стилями лідерства і поведінковими, комунікативними, організаторськими і емоційними характеристиками лідерів. Демократичний стиль корелює з конструктивними стратегіями та високою ефективністю прийняття рішень, авторитарний – із конфронтацією та ризиками зниження якості рішень, а ліберальний – із слабкою організаційною активністю та невизначеністю результатів.

Кореляційний зв'язок між стилем лідерства та іншими психологічними характеристиками, що визначають ефективність організації групового процесу ухвалення рішень, наведено у табл. 2.2.

У таблиці продемонстровано зв'язок між домінуючим стилем лідерства та здатністю організувати процес групового ухвалення рішень. Як бачимо, лідери з демократичним стилем забезпечують найвищий рівень ефективності групових рішень завдяки активному залученню всіх членів команди, прозорості процесу, інтеграції альтернативних думок і збалансованому підходу між швидкістю та якістю рішень. Авторитарні лідери проявляють середню ефективність, оскільки централізація влади та директивний контроль дають їм змогу швидко приймати рішення, але обмежують участь команди і підвищують ризик помилок. Лідери з ліберальним стилем характеризуються найнижчою ефективністю: вони рідко координують групу, перекладають відповідальність на членів команди, що створює слабку структурованість процесу та затримки у прийнятті рішень.

Отже, стиль лідерства відіграє важливу роль у здатності організувати групове ухвалення рішень. Зокрема, демократичний стиль сприяє високому рівню залучення членів команди, інтеграції альтернативних пропозицій і формуванню обґрунтованих рішень, що забезпечує оптимальну ефективність групового процесу; авторитарний стиль дає змогу швидко приймати рішення за

рахунок централізації влади, проте обмежує участь команди та підвищує ризик помилок; ліберальний стиль, через низьку організаторську активність та перекладання відповідальності на групу, значно знижує структурованість і результативність ухвалення рішень.

Таблиця 2.2

Кореляційний зв'язок між стилем лідерства та іншими психологічними характеристиками, що визначають ефективність організації групового процесу ухвалення рішень.

Стиль лідерства	Кореляції з іншими методиками	Вплив на ухвалення рішень	Ознаки впливу на ухвалення рішень
Демократичний (44%)	КОС-1 комунікативні схильності: $r \approx 0,50-0,55$ КОС-1 організаторські схильності: $r \approx 0,50-0,55$ Стратегії співробітництва: $r \approx 0,62$ Стратегії компромісу: $r \approx 0,58$ Готовність до змін: $r \approx 0,47$	Висока ефективність: активне залучення групи, обговорення альтернатив, інтеграція думок	Стимулює дискусію, забезпечує прозорість і участь, підтримує баланс між швидкістю та якістю рішень
Авторитарний (36%)	Ригідність: $r \approx 0,52$ Агресивність: $r \approx 0,49$ Конфронтаційна стратегія: $r \approx 0,61$ КОС-1 комунікативні схильності: $r \approx -0,42-0,47$ КОС-1 організаторські схильності: $r \approx -0,42-0,47$	Середня ефективність: швидке прийняття рішень, але обмежена участь групи	Централізація, директивний контроль, обмеження колективного аналізу, підвищений ризик конфліктів
Ліберальний (20%)	КОС-1 комунікативні схильності: $r \approx 0,28-0,33$ КОС-1 організаторські схильності: $r \approx 0,28-0,33$ Компромісна стратегія: $r \approx 0,31-0,36$ Пристосування: $r \approx 0,31-0,36$	Низька ефективність: затримки у прийнятті рішень, залежність від ініціативності групи	Пасивність у координації, делегування відповідальності, забезпечення гармонії та автономії, обмежена структура процесу

Примітка: вказані значущі кореляції при рівні значущості $p < 0.05$

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ ГРУПОЮ З УРАХУВАННЯМ РІЗНИХ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА

3.1. Обґрунтування програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства

Зростання складності управлінських процесів й рішень, багатоваріантність проблемних ситуацій і необхідність узгодження різних точок зору вимагають не лише вдосконалення загальних механізмів командної роботи, а й урахування тих чинників, що істотно впливають на динаміку групової взаємодії. Одним із таких чинників є стиль лідерства, який визначає спосіб організації обговорення, рівень залучення учасників, характер комунікації та потенціал групи щодо вироблення оптимальних рішень. Саме тому виникає потреба в обґрунтуванні програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства, оскільки така програма дає змогу адаптувати підходи до управління групою, підсилити її інформаційні та комунікативні ресурси й забезпечити досягнення більш узгоджених, обґрунтованих та результативних рішень лідера та групи у найрізноманітніших сферах діяльності.

Емпіричне дослідження показало, що різні стилі лідерства суттєво впливають на ефективність процесу прийняття рішень у групах: одні стилі сприяють активній взаємодії та високій продуктивності, тоді як інші можуть призводити до конфліктів, затримок у прийнятті рішень та зниження мотивації учасників. Враховуючи ці результати, виникає нагальна потреба у розробці спеціальної програми, спрямованої на підвищення ефективності групового прийняття рішень із урахуванням різноманітних стилів лідерства, що дозволить оптимізувати командну взаємодію та посилити продуктивність колективу.

Мета програми – розвиток у лідерів здатності ефективно впливати на процес групового прийняття рішень, враховуючи індивідуальні особливості

власного лідерства і групової динаміки, підвищуючи продуктивність групи, якість прийнятих рішень і рівень співпраці між учасниками. Така програма спрямована на формування компетенцій, які дозволяють лідеру адаптувати свій стиль поведінки до конкретної ситуації, розпізнавати стиль інших учасників групи та оптимізувати процес колективного вибору альтернатив.

Завдання програми:

1. Оцінити власний домінуючий стиль лідерства та усвідомити його вплив на процес прийняття рішень групою.
2. Розвивати навички активного слухання та конструктивної взаємодії з учасниками групи.
3. Формувати здатність контролювати емоційні реакції та ефективно діяти в стресових ситуаціях.
4. Опанувати методи фасилітації та модерації групових обговорень для оптимізації процесу прийняття рішень.
5. Сприяти активній участі всіх членів групи та розвитку колективної відповідальності за результати.
6. Навчитися аналізувати ефективність групового процесу та власний стиль лідерства з метою його корекції.
7. Використовувати різні стилі лідерства залежно від завдань, типу групи та етапу прийняття рішень.

Програма реалізується у форматі соціально-психологічного тренінгу, що передбачає активну участь учасників у навчальному процесі. В її основі лежать тренінгові заняття, інтерактивні ігри та практичні вправи, які спрямовані на розвиток лідерських компетенцій. Учасники матимуть змогу відпрацьовувати навички групового прийняття рішень, експериментувати з різними стилями лідерства та аналізувати їхній вплив на ефективність роботи команди. Тренінгові заняття також охоплюють обговорення кейсів та рефлексивні сесії для поглибленого усвідомлення отриманих знань і досвіду [71].

Структура занять програми передбачає три взаємопов'язані етапи, кожен із яких має чітку спрямованість та зміст. Організаційна частина охоплює

знайомство учасників, налаштування на ефективну групову взаємодію, створення психологічно безпечної та підтримуючої атмосфери. На цьому етапі ознайомлюють із метою та завданнями заняття, встановлюють правила взаємодії та мотивують учасників до активної участі у тренінговому процесі.

Основна частина є центральною у занятті та містить різноманітні тренінгові вправи, групові ігри, симуляції та дискусії. Вона спрямована на розвиток навичок прийняття рішень у групі, усвідомлення власного стилю лідерства, аналіз ефективності різних стилів лідерства в процесі групової взаємодії та адаптацію власної поведінки до особливостей інших членів групи. Завдяки активним формам роботи учасники практикують методи конструктивної взаємодії, пошуку компромісів і спільного прийняття рішень.

Підсумкова частина спрямована на інтеграцію отриманих знань і досвіду. Вона охоплює рефлексію, обговорення досягнутих результатів, аналіз труднощів та успіхів, а також визначення індивідуальних висновків і рекомендацій для подальшого розвитку лідерських і командних навичок. На цьому етапі учасники отримують зворотний зв'язок від тренера та групи, що дає змогу закріпити навчальний ефект і сформуванати план саморозвитку [87].

У програмі також передбачено використання різноманітних ігор і вправ, що сприяють розвитку лідерських навичок та ефективності групового прийняття рішень. До рольових ігор входять ситуації, у яких учасники беруть на себе різні соціальні чи професійні ролі, моделюючи конфлікти, групові дискусії або прийняття складних рішень. Такі ігри дозволяють відпрацювати навички адаптації до поведінки інших членів групи, застосування різних стилів лідерства та прогнозування наслідків своїх рішень. Вправи-симуляції імітують реальні групові процеси та завдання, наприклад, роботу над спільним проектом або кризовими ситуаціями. Вони ж спрямовані на розвиток уміння приймати колективні рішення, координувати дії групи та оцінювати вплив різних стилів лідерства на ефективність спільної роботи. До комунікативних ігор і вправ відносяться дискусійні завдання, вправи на активне слухання, аргументацію та переконання, а також вправи на формування довіри та взаємодії у групі. Такі

вправи дозволяють учасникам відпрацьовувати навички конструктивної взаємодії, виявляти власний стиль лідерства та коригувати його відповідно до потреб групи, забезпечуючи більш ефективне прийняття рішень [17; 36; 44, ін.].

Зміст та структуру занять програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства

Тема заняття	Мета заняття	Тренінгові вправи та ігри
Заняття 1. Власний стиль лідера	Ознайомлення учасників з особливостями власного лідерського стилю та розвиток здатності усвідомлено впливати на групові рішення	Тренінгові ігри та вправи: «Портрет лідера»; «Ситуаційні ролі»; «Ранжування впливу»; «Лідерський компас»; «Обмін досвідом»
Заняття 2. Емоційна стійкість групи	Розвиток здатності лідера підтримувати емоційну стабільність групи та ефективно реагувати на стресові ситуації під час прийняття рішень	Тренінгові ігри та вправи: «Шкала емоцій»; «Симуляція кризи»; «Передача балансу»; «Рефлексивне коло»; «Моделювання підтримки»
Заняття 3. Лідерство та рішення	Розвиток умінь лідера ефективно впливати на процес прийняття рішень у групі, враховуючи різні стилі лідерства та особливості групової динаміки	Тренінгові ігри та вправи: «Ролі у групі»; «Рішення під час кризи»; «Ланцюг рішень»; «Вибір стратегії»; «Рефлексивне моделювання»
Заняття 4. Конфлікт чи кооперація	Розвиток у лідерів навичок конструктивного вирішення конфліктів у групі та стимулювання кооперації під час прийняття рішень	Тренінгові ігри та вправи: «Суперечливі пропозиції»; «Розділені ролі»; «Місток кооперації»; «Переговорний марафон»; «Рефлексивна оцінка»
Заняття 5. Ризик і відповідальність	Розвиток у лідерів здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику та відповідальності за наслідки групових дій	Тренінгові ігри та вправи: «Міст ризику»; «Карти можливостей»; «Випробування часу»; «Рольова дилема»; «Рефлексія ризику»
Заняття 6. Ініціатива в дії	Формування здатності лідера активно проявляти ініціативу, залучати групу до спільної діяльності та генерувати рішення	Тренінгові ігри та вправи: «Ланцюг ідей»; «Карта ініціатив»; «Рольова ініціатива»; «Мозаїка рішень»; «Рефлексивна хвиля»
Заняття 7. Різні думки – єдність рішень	Поглиблення навичок лідерів у гармонізації протилежних поглядів і перетворенні різноманітності думок на колективне рішення	Тренінгові ігри та вправи: «Мозаїчні дебати»; «Карта поглядів»; «Вузли думок»; «Рефлексивне коло»

Заняття 8. Гнучкість та адаптивність	Розвиток у лідерів здатності оперативно реагувати на зміни в груповій динаміці та пристосовувати стиль лідерства до різних обставин	Тренінгові ігри та вправи: «Мобільні ролі»; «Сценарії змін»; «Дзеркало реакцій»; «Адаптивний план»; «Рефлексивна оцінка»
Заняття 9. Переконання без диктату	Формування у лідерів уміння впливати на групу, переконувати її членів у доцільності рішень, не нав'язуючи власну позицію	Тренінгові ігри та вправи: «М'який вплив»; «Ланцюг аргументів»; «Коло переговорів»; «Рольові моделі»; «Рефлексивний звіт»
Заняття 10. Співпраця для всіх	Розвиток у лідерів здатності організовувати ефективну групову взаємодію, використовуючи різні стилі лідерства для максимального залучення всіх учасників	Тренінгові ігри та вправи: «Мозковий штурм»; «Ланцюг взаємодії»; «Пазл рішень»; «Ролі і реакції»; «Рефлексивне коло»

Коротко охарактеризуємо зміст занять програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства (детальний опис деяких занять наведено у Додатку А).

Заняття 1. Власний стиль лідера

Мета: ознайомлення учасників з особливостями власного лідерського стилю та розвиток здатності усвідомлено впливати на групові рішення.

Заняття розпочинається з короткого вступного обговорення, де лідери визначають, як вони зазвичай взаємодіють із групою та які методи прийняття рішень їм притаманні. Далі гра «Портрет лідера», у якій учасники малюють власний умовний портрет лідера, позначаючи сильні сторони, стилі впливу та уподобання у прийнятті рішень. Після цього учасники презентують малюнки, обговорюючи, як стиль лідерства може впливати на групові процеси та взаємодію. Наступна вправа – «Ситуаційні ролі», де група отримує сценарії прийняття рішень в умовах конфлікту або часу, і кожен лідер пробує вести групу, застосовуючи власний стиль, а потім аналізує його ефективність. Третя вправа «Ранжування впливу» передбачає, що учасники оцінюють, які їх дії найсильніше впливають на групові рішення, використовуючи картки з різними стратегіями.

Зазначимо, що всі ці вправи спрямовані на активне усвідомлення власного стилю лідерства, його сильних і слабких сторін, а також на розвиток навичок адаптації стилю до конкретних групових ситуацій. Учасники отримують зворотний зв'язок від колег і тренера, що дає змогу краще усвідомити, як їх стиль

впливає на прийняття рішень колективом. Дискусії після кожної вправи допомагають відобразити індивідуальні результати на загальні групові процеси. Кожна вправа формує навички самоспостереження, рефлексії та самокорекції власного лідерського підходу. Учасники усвідомлюють, що ефективність групових рішень залежить не тільки від компетентності лідера, а й від його здатності гнучко застосовувати різні стилі залежно від ситуації.

Заняття 2. Емоційна стійкість групи

Мета: розвиток здатності лідера підтримувати емоційну стабільність групи та ефективно реагувати на стресові ситуації під час прийняття рішень.

Заняття починається з обговорення типових стресових ситуацій, що виникають у групових процесах, і їхнього впливу на прийняття рішень. Далі застосовується вправа «Шкала емоцій», де учасники визначають власний рівень емоційної стійкості та рівень стресу, який вони відчують у групових ситуаціях, оцінюючи себе за шкалою від низького до високого рівня. У вправі «Симуляція кризи» група отримує складний сценарій, що вимагає швидкого прийняття колективного рішення під тиском часу, і лідер повинен організувати групу, підтримуючи спокій та концентрацію учасників. Вправа «Передача балансу» передбачає інтерактивну гру, де кожен учасник отримує завдання зберегти символічний «емоційний баланс» у групі, реагуючи на непередбачувані зміни та конфліктні ситуації, аналізуючи свої дії після кожного етапу.

Вказані вправи допомагають лідерам усвідомити власний вплив на емоційний стан групи та навчитися керувати ним, не вдаючись до диктаторських методів. Кожна вправа формує навички спостереження за емоційними процесами, аналізу їхніх причин і наслідків, а також швидкої адаптації до стресових обставин. Учасники отримують практичні інструменти для збереження ефективності прийняття рішень групою навіть за умов конфліктів і високої напруги. Під час обговорень група визначає успішні стратегії підтримки емоційного балансу та способи їх застосування в реальних ситуаціях.

Заняття 3. Лідерство та рішення

Мета: розвиток умінь лідера ефективно впливати на процес прийняття рішень у групі, враховуючи різні стилі лідерства та особливості групи.

Заняття починається з короткого обговорення прикладів різних стилів лідерства та їхнього впливу на групові рішення. Далі застосовується вправа «Ролі у групі», де учасники по черзі виконують ролі лідера різного стилю – демократичного, авторитарного, ситуаційного – у змодельованій ситуації, що потребує швидкого колективного рішення. Кожен учасник відчуває, як стиль лідерства впливає на мотивацію та поведінку групи, після чого відбувається рефлексія і обговорення ефективності кожного підходу. Під час вправи «Рішення під час кризи» групі пропонується розв'язати завдання в умовах обмеженого часу і неповної інформації; лідери пробують різні методи стимулювання участі всіх членів групи та збереження балансу між швидкістю і якістю рішень. Третя вправа «Ланцюг рішень» передбачає, що учасники послідовно додають власні пропозиції до колективного плану дій, при цьому лідер організовує процес так, щоб кожен був почутий і щоб прийняте рішення було оптимальним для групи.

Перелічені вправи формують у лідерів практичне розуміння, як їхні дії і стиль впливу можуть підсилювати або стримувати ефективність колективного рішення. Лідери навчаються аналізувати динаміку групи, виявляти потенційні ризики і шукати компромісні рішення. Під час тренінгу учасники отримують можливість спробувати різні підходи, відпрацьовують адаптивність і гнучкість у взаємодії. Завдяки поєднанню симуляцій, рольових ігор і рефлексії учасники усвідомлюють, як важливо балансувати між власною ініціативою і залученням групи до процесу. Обговорення результатів кожної вправи допомагає лідерам виробити стратегії оптимізації прийняття рішень у реальних ситуаціях.

Заняття 4. Конфлікт чи кооперація

Мета: розвиток у лідерів навичок конструктивного вирішення конфліктів у групі та стимулювання кооперації під час прийняття рішень.

Заняття починається з теоретичної частини, де обговорюються причини виникнення конфліктів у групах та способи їх трансформації у продуктивну співпрацю. Далі застосовується вправа «Суперечливі пропозиції», у якій групі

надається кілька альтернативних шляхів вирішення завдання з обмеженим ресурсом, і учасники мають знайти компроміс; лідер відпрацьовує навички збереження рівноваги між різними точками зору та спрямування дискусії на результат. Наступна вправа – «Розділені ролі», де кожен учасник отримує протилежну позицію в дискусії; лідер має організувати обговорення так, щоб кожна думка була почута і водночас досягти спільного рішення, розвиваючи здатність балансувати між конфліктними інтересами. Третя вправа «Мостик кооперації» передбачає роботу у малих групах для вирішення серії логічних завдань, де успіх залежить від взаємодопомоги; лідери відпрацьовують навички стимулювання взаємодії та спільної відповідальності. Вправа «Переговорний марафон» дає змогу моделювати серію послідовних переговорів між групами з різними цілями, де лідери керують комунікацією та прийняттям рішень, мінімізуючи конфліктні ситуації і забезпечуючи ефективну кооперацію.

Під час заняття лідери навчаються помічати початкові ознаки конфлікту та активно перетворювати їх у кооперативну взаємодію. Вправи допомагають розвивати здатність керувати емоціями учасників і підтримувати групову гармонію, навіть коли виникають суперечливі інтереси. Учасники отримують практичний досвід ведення переговорів, стимулювання дискусії та формування спільних рішень. Завдяки поєднанню ролевих ігор та рефлексивних обговорень лідери відпрацьовують комунікативні та організаторські навички у контексті конфліктної ситуації. Лідери навчаються застосовувати різні стилі лідерства залежно від типу конфлікту та характеру групи.

Заняття 5. Ризик і відповідальність

Мета: розвиток у лідерів здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику та відповідальності за наслідки групових дій.

Заняття починається з короткого теоретичного вступу, де обговорюються поняття ризику, відповідальності та їх вплив на групові рішення. Вправа «Мостик ризику» ставить групу перед вибором між безпечним, але малоефективним шляхом, і ризиковим, але потенційно вигідним; лідер відпрацьовує навички оцінки й управління ризиком. Вправа «Карти

можливостей» моделює ситуації з непередбачуваними наслідками, де учасники мають обирати стратегію, а лідер стимулює обговорення та спільне прийняття рішення. «Випробування часу» – імітаційна гра, у якій рішення треба приймати швидко, демонструючи баланс між обдумуванням і оперативністю.

Під час заняття лідери навчаються прогнозувати можливі наслідки, аналізувати ризики та стимулювати групу до обдуманих рішень. Вправи формують здатність балансувати між індивідуальною ініціативою та груповою відповідальністю. Учні практикують критичне мислення, оцінку ризику та комунікацію у складних ситуаціях. Завдяки моделюванню сценаріїв лідери відпрацьовують стратегії підтримки мотивації групи під час ризикових рішень. Особлива увага приділяється розвитку навичок ефективної взаємодії у кризових ситуаціях. Лідери вчаться делегувати відповідальність та координувати дії. Групова дискусія стимулює аналіз різних стилів лідерства у контексті ризику.

Заняття 6. Ініціатива в дії

Мета: формування здатності лідера активно проявляти ініціативу, залучати групу до спільної діяльності та генерувати рішення.

Заняття починається з обговорення значення ініціативи у лідерстві та впливу активності на ефективність групових рішень. Вправа «Ланцюг ідей» передбачає послідовне генерування ідей усіма учасниками, де лідер координує потік пропозицій, заохочує креативність та стимулює інтеграцію різних думок. «Карта ініціатив» дає змогу лідеру оцінити потенційні дії групи у певному проекті, організовуючи обговорення і визначаючи пріоритети для спільних рішень. Вправа «Рольова ініціатива» моделює ситуацію, де учасники мають взяти на себе обов'язки, а лідер допомагає розподілити завдання відповідно до сильних сторін кожного члена. «Мозаїка рішень» стимулює групу до об'єднання окремих пропозицій у стратегію, навчаючи лідера координувати різні підходи.

Заняття сприяє розвитку у лідерів здатності стимулювати активність групи, ефективно делегувати обов'язки та підтримувати мотивацію. Вправи розвивають комунікаційні та організаторські навички, необхідні для активного лідерства. Лідери вчаться помічати потенціал групи та залучати учасників до

спільного прийняття рішень, а моделювання різних сценаріїв підвищує адаптивність та гнучкість. Групова робота допомагає відпрацювати навички інтеграції різних точок зору. Учасники отримують досвід генерування ідей у стресових та обмежених за часом умовах.

Заняття 7. Різні думки – єдність

Мета: поглиблення навичок лідерів у гармонізації протилежних поглядів і перетворенні різноманітності думок на колективне рішення, що зміцнює єдність групи та покращує прийняття рішень.

Заняття розпочинається із вступної дискусії про значення різноманітності думок у прийнятті рішень, де лідери обговорюють, яким чином різні стилі лідерства впливають на інтеграцію точок зору; далі вправа «Дебати», у якій група ділиться на підгрупи, що представляють протилежні позиції, а лідер має організувати конструктивне обговорення та знайти компромісне рішення, уникаючи конфліктів, стимулюючи слухання й активну участь усіх членів. Вправа «Карта поглядів» передбачає, що кожен учасник висловлює власну позицію щодо складного питання, після чого лідер показує, як різні точки зору можуть бути використані для досягнення спільної мети. Вправа «Вузли думок» моделює ситуацію, де група стикається з протиріччями у виборі рішень.

У процесі заняття лідери тренують здатність підтримувати баланс між власними переконаннями та думками групи, водночас розвиваючи навички емпатії та гнучкості, необхідні для прийняття колективних рішень. Вправи стимулюють усвідомлення того, що різноманіття думок не є перешкодою, а ресурсом для генерації більш ефективних рішень. Лідери відпрацьовують уміння слухати, аналізувати та синтезувати інформацію, що надходить від учасників, а також застосовувати різні стилі лідерства залежно від ситуації. Учасники набувають досвіду конструктивної комунікації у конфліктних або суперечливих обставинах, що значно підвищує їх здатність координувати групові рішення.

Заняття 8. Гнучкість та адаптивність

Мета: розвиток у лідерів здатності оперативно реагувати на зміни в груповій динаміці та пристосовувати стиль лідерства до різних обставин.

Заняття відкривається аналізом випадків, коли негнучке лідерство призводило до конфліктів або зниження ефективності групових рішень, після чого учасники переходять до вправи «Мобільні ролі», у якій лідер за короткий час має змінювати стратегію взаємодії із групою залежно від змін у ролях і поведінці учасників, демонструючи адаптивність. Вправа «Сценарії змін» передбачає моделювання непередбачуваних обставин у процесі прийняття рішень. «Дзеркало реакцій» – інтерактивна вправа, у якій лідер спостерігає за реакціями членів групи на його комунікаційні стратегії та відповідно коригує власну поведінку, що дає змогу відпрацьовувати саморегуляцію та швидке прийняття рішень у стресових умовах. Вправа «Адаптивний план» стимулює лідера розробляти альтернативні стратегії дій за різних сценаріїв розвитку подій, відпрацьовуючи прогнозування та швидке реагування на зміни.

Під час заняття учасники практикують гнучке мислення та здатність оперативно приймати рішення у змінних умовах. Вправи формують навички аналізу динаміки групи та адаптації стилю лідерства до різних контекстів. Лідери відпрацьовують здатність передбачати реакції групи та коригувати власні дії. Навички самоспостереження допомагають усвідомлювати сильні та слабкі сторони в адаптації до змін. Учасники отримують досвід швидкої комунікації та делегування у непередбачуваних ситуаціях. Вправи розвивають креативне та стратегічне мислення. Лідери тренуються балансувати між власною ініціативою та колективними потребами, а аналіз результатів дає змогу оцінити ефективність застосування різних стилів лідерства.

Заняття 9. Переконавання без диктату

Мета: формування у лідерів уміння впливати на групу, переконувати її членів у доцільності рішень, не нав'язуючи власну позицію, а забезпечуючи активну участь і згоду всіх учасників.

Заняття починається з обговорення ситуацій, коли авторитаризм лідера призводив до опору та зниження ефективності групових рішень, після чого учасники переходять до вправи «М'який вплив», де лідер пропонує різні підходи до рішення проблеми, стимулюючи членів групи висловлювати власні думки, а

потім інтегрує їх у спільний план. Вправа «Ланцюг аргументів» моделює дискусію, де лідер має організувати обмін думками, щоб кожна пропозиція нарощувала переконливість групового рішення. Вправа «Переговорне коло» передбачає створення ситуацій конфлікту інтересів, де лідер тренує здатність знаходити компромісні рішення через активне слухання і аргументацію, водночас підвищуючи залучення кожного учасника.

Протягом заняття відпрацьовують здатність поєднувати авторитет та співпрацю, формуючи атмосферу відкритості в групі, що сприяє ефективності колективного прийняття рішень. Вправи дозволяють усвідомити важливість адаптації стилю впливу залежно від характеру групи та конкретної ситуації. Лідери практикують навички емпатії і аргументованого впливу без застосування сили чи примусу. Учасники навчаються інтегрувати різні точки зору у спільну стратегію, при цьому підтримуючи баланс між власними переконаннями та думками групи. Вправи розвивають критичне мислення та здатність передбачати реакції групи. Лідери вчаться стимулювати ініціативу та активність учасників.

Заняття 10. Співпраця для всіх

Мета: розвиток у лідерів здатності організовувати ефективну групову взаємодію, використовуючи різні стилі лідерства для максимального залучення всіх учасників та підвищення продуктивності прийняття рішень.

Заняття розпочинається з обговорення факторів колективної роботи та ролі лідера у створенні атмосфери співпраці; далі проводиться вправа «Колективний мозковий штурм», де лідер організовує генерування ідей групою, мотивуючи кожного висловлювати власні пропозиції, а потім систематизує отримані результати, формуючи план дій, який враховує різні стилі лідерства. Вправа «Ланцюг взаємодії» моделює серію послідовних рішень, де кожен учасник впливає на наступного, а лідер відстежує потік комунікацій і забезпечує баланс між впливом і самостійністю, підтримуючи згуртованість групи. «Пазл рішень» передбачає, що група має спільно вирішити комплексну задачу, а лідер застосовує різні стилі лідерства для оптимального розподілу ролей і завдань, що стимулює кооперацію та відповідальність кожного.

Протягом заняття учасники відпрацьовують уміння мотивувати групу, підтримувати відкриту комунікацію та балансувати між різними стилями лідерства для досягнення спільної мети. Вправи формують навички координації колективних дій і забезпечують ефективну інтеграцію різних точок зору. Лідери тренують здатність оцінювати потенціал групи та коригувати стиль взаємодії для оптимальної продуктивності. Учасники практикують навички делегування завдань і підтримки активності кожного члена групи. Вправи стимулюють розвиток стратегічного мислення та передбачення наслідків рішень. Лідери вчаться підтримувати позитивну атмосферу та знижувати ризики конфліктів.

Усі заняття програми спрямовані на комплексне формування у учасників навичок самосвідомого та ефективного лідерства, охоплюючи розвиток власного стилю, емоційної стійкості, прийняття рішень, кооперації, управління ризиком, прояву ініціативи, інтеграції різних точок зору, адаптивності, переконання без диктату та організації ефективної групової взаємодії. Кожне заняття поєднує короткий вступ із теоретичною або дискусійною частиною та серію практичних вправ та ігор. Вправи орієнтовані на активну рефлексію, інтеграцію досвіду, самоспостереження, розвиток емпатії, стратегічного мислення, критичного оцінювання рішень та гнучке застосування різних стилів лідерства залежно від контексту, що дає змогу учасникам формувати навички ефективного лідерства.

Отже, програма підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства представляє цілісну систему соціально-психологічних заходів, спрямованих на розвиток у лідерів здатності аналізувати, адаптувати та ефективно застосовувати різні стилі лідерства для максимального залучення групи, підвищення її продуктивності та якості колективних рішень; вона поєднує теорію з інтерактивними іграми та вправами, які стимулюють саморефлексію, розвиток емоційної стійкості, комунікативних навичок, гнучкості та здатності до компромісу.

3.2. Психологічні рекомендації лідерам щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою

В умовах змін, зростання конкурентного середовища та ускладнення колективних форм діяльності особливої ваги набуває здатність груп ухвалювати ефективні, обгрунтовані й узгоджені рішення. Роль лідера в цьому процесі є визначальною, адже саме він організовує комунікацію, спрямовує дії учасників, регулює емоційний клімат, забезпечує конструктивне опрацювання альтернатив. Проте ефективність лідера залежить не лише від його особистісних якостей, а й від рівня сформованості психологічних умінь, що дозволяють гнучко реагувати на динаміку групових процесів і створювати умови для продуктивної взаємодії. У зв'язку з цим виникає необхідність психологічних рекомендацій лідерам щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою.

Охарактеризуємо низку розроблених нами психологічних рекомендацій лідерам щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою.

Рекомендація 1. Усвідомлюйте вплив власного стилю лідерства на групові рішення. Зокрема, ефективність групових рішень значною мірою залежить від того, який стиль лідерства застосовує керівник. Демократичний стиль стимулює участь і обговорення, ліберальний стиль дає змогу проявляти креативність, авторитарний стиль пришвидшує процес, але обмежує внесок групи. Лідер повинен усвідомлювати власні переваги і схильності до певного стилю та активно аналізувати, як його поведінка впливає на динаміку групи, мотивацію членів і якість рішень. Усвідомлення цього дає змогу коригувати підходи та комбінувати стилі залежно від ситуації.

Лідер може провести вправу «Рефлексивне моделювання стилю», де на серії коротких завдань обирає різні стилі керівництва та фіксує свої дії й реакції групи. Після кожного завдання необхідно зробити письмову рефлексію: які методи стимулювали активність, які стримували, які рішення були швидкими, а які – якісними. Регулярне виконання такої вправи допомагає формувати самосвідомість лідера, розуміння наслідків стилю, та тренує гнучкість у виборі

керівних стратегій. Важливо проводити рефлексію не формально, а з акцентом на аналіз конкретних дій та їх наслідків.

Рекомендація 2. Використовуйте структуровані методи обговорення для підвищення якості рішень. Так, лідер має забезпечити логічну структуру обговорення групи, навіть коли застосовується демократичний чи ліберальний стиль. Це дає змогу уникати хаотичних дискусій і забезпечує, що всі варіанти та аргументи будуть враховані. Структуровані методи, такі як покроковий аналіз проблеми, формулювання альтернатив, оцінка ризиків і голосування, дають змогу групі приймати обґрунтовані рішення. Крім того, це зменшує психологічне напруження і підвищує впевненість членів групи у своїх пропозиціях.

Лідер може самостійно виконати вправу «Ланцюг рішень з ролями», моделюючи кілька послідовних рішень на папері або у спеціальній програмі для групових сценаріїв. Необхідно записати кожен крок, аргументи за і проти, передбачити реакції членів групи, навіть якщо вони умовні. Після завершення ланцюга лідер аналізує, які кроки були найбільш структуровані, де бракувало логіки або координації. Регулярне виконання цієї вправи сприяє формуванню навичок планування, передбачення результатів та забезпечує усвідомлений підхід до керування обговоренням.

Рекомендація 3. Розвивайте здатність до активного слухання та інтеграції думок. Для ефективного прийняття рішень лідер повинен вміти уважно слухати всіх учасників, виділяти ключові пропозиції і інтегрувати їх у кінцеве рішення. Активне слухання дає змогу виявити приховані ідеї, потенційні конфлікти та мотиви, що стоять за думками членів групи. Це підвищує довіру та мотивацію учасників, оскільки вони відчують, що їхні думки враховуються. Крім того, інтеграція різних підходів і точок зору сприяє комплексним і збалансованим рішенням, зменшуючи ризик помилок.

Лідер може виконати вправу «Ситуаційна симуляція: криза та вибір», де на папері моделює конфліктні або суперечливі варіанти рішень і тренує себе в активному слуханні та інтеграції ідей. Кожен сценарій має включати різні точки зору, які потрібно об'єднати у спільне рішення, а також зафіксувати, які методи

стимулювали відкритість учасників. Важливо відзначати, які стилі лідерства сприяли більш ефективній інтеграції думок, а які обмежували обговорення. Виконання цієї вправи систематично допомагає лідеру тренувати емпатію, навички фасилітації та прийняття збалансованих рішень.

Рекомендація 4. Розвивайте емоційну стійкість для управління груповими конфліктами. Лідер, що володіє емоційною стійкістю, здатен ефективно керувати конфліктними ситуаціями у групі, не піддаючись паніці або надмірним емоційним реакціям. Таке уміння дає змогу зберігати концентрацію на завданні, адекватно реагувати на напруження та приймати раціональні рішення навіть у кризових умовах. Емоційна стабільність лідера створює психологічне відчуття безпеки для групи, підвищує довіру та сприяє конструктивному обговоренню.

Лідер може самостійно виконати вправу «Ситуаційна симуляція з обмеженим часом», де він моделює кризову ситуацію з кількома суперечливими варіантами дій і обмеженням часу на рішення. Завдання полягає в тому, щоб за умов стресу письмово або усно обґрунтувати кожне рішення, одночасно відстежуючи власні емоційні реакції. Після завершення тренування необхідно зробити письмову рефлексію: які емоції виникали, як вони впливали на вибір, які методи допомогли залишатися спокійним. Регулярне виконання вправи формує емоційну стійкість і підвищує здатність керувати групою у складних ситуаціях.

Рекомендація 5. Плануйте попередню підготовку до прийняття рішень. Так, ефективний лідер не покладається лише на інтуїцію, а заздалегідь планує процес прийняття рішень, визначаючи ключові питання, ресурси та можливі сценарії розвитку подій. Підготовка дає змогу скоротити час на обговорення, уникнути хаосу і підвищити якість рішень. Вона також дає можливість лідеру оцінити ризики, продумати стратегії мотивації групи та передбачити, які стилі лідерства будуть найбільш ефективними в конкретній ситуації.

Лідер може виконати вправу «Ланцюг рішень з ролями» у підготовчому форматі: на папері моделювати декілька альтернативних шляхів розвитку подій, оцінювати наслідки кожного кроку, виділяти ключові моменти для залучення групи та визначати оптимальний стиль керівництва для кожного етапу. Після

завершення учасникам необхідно зробити письмову оцінку: які кроки були передбачуваними, де були прогалини, що можна вдосконалити. Регулярне виконання цієї вправи тренує стратегічне мислення, навички планування та передбачення наслідків, підвищуючи ефективність групових рішень.

Рекомендація 6. Тренуйте гнучкість у зміні стилю керівництва залежно від ситуації. Успішний лідер не обмежується одним стилем керівництва, а адаптує його відповідно до завдань, стану групи та умов прийняття рішень. Деколи ефективніше застосувати авторитарний стиль для швидкого ухвалення рішення, в інших випадках – демократичний для стимулювання обговорення та творчості. Гнучкість у стилях підвищує мотивацію групи, дає змогу уникнути конфліктів та забезпечує баланс між контролем і свободою для членів команди.

Лідер може самостійно виконати серію вправ «Рефлексивне моделювання стилю», моделюючи різні стилі для одного й того ж завдання, порівнюючи результати і фіксує ефективність кожного підходу. Необхідно також відзначати власні труднощі при зміні стилю та реакції умовної групи на різні підходи. Рефлексія після вправи допомагає усвідомити, які стилі найбільш результативні в конкретних умовах, формує навички адаптивного керівництва та здатність до швидкої зміни стратегії управління.

Рекомендація 7. Вдосконалюйте навички прогнозування наслідків рішень. Лідер повинен уміти передбачати коротко- та довгострокові наслідки прийнятих рішень для групи та її членів. Прогнозування дає змогу врахувати ризики, уникнути потенційних помилок і зменшити ймовірність конфліктів. Здатність передбачати наслідки сприяє більш усвідомленому вибору стратегії, визначенню оптимального стилю лідерства та ефективній комунікації з групою. Це допомагає мотивувати членів команди, адже вони бачать логіку дій і потенційні вигоди.

Вправа «Матричне прогнозування рішень» передбачає, що лідер записує потенційні рішення та прогнозує для кожного позитивні, негативні та нейтральні наслідки у трьох часових перспективах (короткострокова, середньострокова, довгострокова). Після цього він аналізує, які рішення можуть призвести до найкращих результатів і як стиль лідерства впливає на виконання кожного з

варіантів. Регулярне виконання цієї вправи розвиває стратегічне мислення та навички оцінки ризиків.

Рекомендація 8. Формуйте навички делегування відповідальності. Так, делегування дає змогу лідеру зосередитися на ключових аспектах прийняття рішень, одночасно розвиваючи компетенції групи. Ефективне делегування передбачає чітке розподілення ролей, визначення очікувань та встановлення контрольних точок. Це знижує навантаження на лідера, підвищує автономність учасників та стимулює їхню відповідальність. Лідер, який уміє делегувати, краще управляє часом і ресурсами, що підвищує ефективність прийняття рішень.

Вправа «Розподіл ролей у сценарії» передбачає створення лідером моделі прийняття рішення для уявної ситуації. Лідер письмово розподіляє ролі між учасниками, визначає зони відповідальності, очікувані результати та терміни виконання. Після цього він робить аналіз, які завдання можна делегувати більш ефективно і як зміни у розподілі ролей вплинули б на результат. Виконання цієї вправи підвищує навички планування, контролю та стратегічного управління груповими процесами.

Рекомендація 9. Розвивайте навички фасилітації дискусій. Фасилітація дає змогу лідеру спрямовувати групову дискусію, забезпечуючи активну участь усіх членів, баланс між висловлюваннями та логічний рух до рішення. Вона охоплює в себе вміння ставити запитання, резюмувати думки, розпізнавати блоки та конфлікти, підтримувати мотивацію і концентрацію. Лідер, який володіє навичками фасилітації, допомагає групі приймати рішення швидше, а також ефективніше і з більшою якістю, не нав'язуючи власної точки зору.

Вправа «Моделювання дискусії» передбачає письмове моделювання обговорення конкретної проблеми: лідер записує хід дискусії, ролі учасників, ключові запитання та резюме на кожному етапі. Потім аналізує, як зміни в способі задавання питань і резюмування впливали на логіку дискусії та якість рішення. Регулярне виконання цієї вправи тренує комунікативні навички, критичне мислення та здатність організовувати колективну роботу.

Рекомендація 10. Вчіться працювати з протилежними думками та конфліктами. Зокрема, групові рішення часто ускладнюються конфліктами та протилежними поглядами. Лідер повинен навчитись ефективно працювати з такими ситуаціями, перетворюючи їх у конструктивні дискусії. Це охоплює вміння аналізувати аргументи, шукати компроміси та приймати збалансовані рішення, зберігаючи мотивацію та довіру членів групи.

Вправа «Сценарії конфліктів» передбачає створення уявних ситуацій суперечливих думок у групі. Лідер прописує кілька способів врегулювання конфлікту, аналізує, які з них найбільш ефективні, і робить письмову рефлексію щодо впливу стилю лідерства на результат. Регулярне виконання цієї вправи розвиває аналітичні та комунікативні навички, підвищує емоційну стійкість та здатність знаходити баланс між позиціями учасників.

Рекомендація 11. Використовуйте техніку «мозкового штурму» з регламентом. Мозковий штурм дає змогу групі генерувати максимальну кількість ідей у короткий час, проте важливо застосовувати його з чітким регламентом. Лідер повинен встановлювати правила, визначати час для кожного етапу, фіксувати ідеї та систематизувати їх для подальшого аналізу.

Вправа «Мозковий штурм» передбачає, що лідер моделює процес генерації ідей письмово, визначає правила, час на пропозиції та фіксує всі альтернативи. Потім він аналізує, які правила сприяли активності групи, а які – обмежували її. Регулярне виконання вправи тренує навички організації, стимулює творчість та розвиває вміння збалансовувати свободу і контроль під час прийняття рішень.

Рекомендація 12. Тренуйте навички критичного аналізу пропозицій. Так, критичний аналіз дає змогу лідеру оцінювати якість пропозицій групи, розпізнавати слабкі місця і потенційні ризики, а також підвищує загальну обґрунтованість прийнятих рішень. Це важлива складова, особливо при демократичному стилі, коли група генерує безліч альтернатив.

Вправа «Аналіз ідей» передбачає, що лідер моделює 5–10 пропозицій на папері та систематично оцінює кожну за критеріями доцільності, ризику, ресурсів та потенційного впливу на результат. Потім він записує висновки і

можливі рекомендації щодо поліпшення. Регулярне виконання цієї вправи допомагає підвищити аналітичні здібності та якість прийнятих рішень.

Рекомендація 13. Вдосконалюйте навички управління часом під час прийняття рішень. Ефективне управління часом дає змогу лідеру не тільки розподіляти ресурси, але й організувати процес прийняття рішень так, щоб уникати поспіху та непередуманих рішень. Часові рамки допомагають членам групи фокусуватися на ключових аспектах проблеми, зменшують ризик втрати мотивації та підтримують дисципліну під час колективної роботи. Лідер, який вміє планувати час, підвищує продуктивність групи та якість прийнятих рішень.

Вправа «Тайм-менеджмент» передбачає створення таблиці з усіма етапами прийняття рішення, визначенням часу для збору інформації, обговорення, аналізу альтернатив і остаточного вибору. Лідер фіксує, скільки часу реально витрачається на кожен етап, та робить рефлексію щодо ефективності розподілу часу. Регулярне виконання цієї вправи розвиває здатність планувати процеси та підтримувати темп групової роботи.

Рекомендація 14. Розвивайте емоційну стійкість. Прийняття рішень часто супроводжується стресом і напругою, особливо при конфліктних ситуаціях або високій відповідальності. Лідер із високою емоційною стійкістю здатний зберігати холодну голову, зважено оцінювати ситуацію та підтримувати психологічний комфорт членів групи. Емоційна стійкість також сприяє більш усвідомленим рішенням і зменшує вплив імпульсивних реакцій.

Вправа «Щоденник емоційного аналізу» передбачає, що лідер щоденно записує емоційні реакції під час процесу прийняття рішень, аналізує, які ситуації викликали стрес, і визначає способи зменшення його впливу (глибоке дихання, паузи, рефлексія). Потім він робить висновки про власну поведінку та підходить до управління групою. Регулярне виконання вправи підвищує емоційну стабільність, самоконтроль та ефективність лідерських рішень.

Рекомендація 15. Практикуйте активне слухання. Зокрема, активне слухання дає змогу лідеру максимально зрозуміти позиції та потреби членів групи. Це допомагає не лише виявити приховані аргументи, але й підвищує

довіру та залучення учасників. Активне слухання охоплює уточнюючі запитання, перефразування думок учасників, демонстрацію уваги та емпатії, що стимулює відкритість і сприяє більш якісним рішенням.

Вправа «Слухай і резюмуй» передбачає, що лідер просить кількох колег коротко викласти свої ідеї на конкретну тему, після чого письмово резюмує їхні аргументи власними словами. Потім порівнює, чи точно відобразив думки, і аналізує, що можна вдосконалити у сприйнятті та комунікації. Регулярне виконання тренує навички емпатії, уваги та точності у сприйнятті інформації.

Рекомендація 16. Розвивайте навички адаптивного лідерства. Зокрема, адаптивне лідерство передбачає зміну стилю управління відповідно до контексту, ситуації та потреб групи. Лідер, який вміє гнучко підходити до вибору авторитарного, демократичного або ліберального стилю, підвищує ефективність колективного рішення і запобігає конфліктам. Адаптивність дає змогу реагувати на зміни зовнішніх умов, підтримувати мотивацію та баланс сил у групі.

Вправа «Сценарне лідерство» передбачає, що лідер створює три сценарії групової проблеми та моделює, як змінювався б його стиль управління у кожному випадку (авторитарний, демократичний, ліберальний). Потім він аналізує наслідки різних стилів для результату та рівня залучення членів групи. Регулярне виконання цієї вправи тренує гнучкість, стратегічне мислення та вміння обирати оптимальний стиль лідерства.

Рекомендація 17. Підвищуйте здатність до саморефлексії. Саморефлексія дає змогу лідеру усвідомлювати власні помилки, сильні сторони та вплив на групу. Це ключ до професійного розвитку та вдосконалення процесу прийняття рішень. Лідер, який регулярно практикує саморефлексію, зменшує ризик повторення помилок, покращує комунікацію і підвищує довіру групи до рішень.

Вправа «Щоденник лідера» передбачає щоденне письмове відображення власних рішень: що спрацювало, що не спрацювало, який стиль лідерства був ефективний, як вплинули емоції. Потім лідер робить аналіз і виносить уроки для майбутніх ситуацій. Регулярне виконання вправи розвиває відповідальність, усвідомленість, здатність до конструктивного самовдосконалення.

Рекомендація 18. Використовуйте моделювання сценаріїв для практики прийняття рішень. Моделювання сценаріїв дає змогу відпрацювати різні ситуації без реального ризику для групи. Лідер може випробувати різні стратегії, оцінити потенційні помилки та наслідки, а також підвищити готовність до неочікуваних ситуацій. Такий підхід сприяє значному розвитку аналітичних, стратегічних та комунікативних навичок, підвищує впевненість у власних рішеннях.

Вправа «Сценарне моделювання» передбачає створення письмового опису уявної ситуації з кількома альтернативними рішеннями та їх наслідками. Лідер моделює прийняття рішень у різних стилях, аналізує ефективність кожного сценарію та робить письмову рефлексію щодо вибраних стратегій. Регулярне виконання цієї вправи дає змогу безпечним способом відточувати навички управління групою, підвищує якість рішень та розвиває гнучкість мислення.

Отже, рекомендації лідерам щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою передбачають розвиток здатності до управління груповими процесами, врахування особливостей учасників, стимулювання відкритого обговорення і конструктивного вирішення конфліктів. Важливо формувати такі комунікаційні та організаційні навички, які дозволяють ефективно координувати дії групи, залучати її членів до активної участі, створювати довірливу атмосферу та забезпечувати баланс між швидкістю і якістю ухвалення рішень.

ВИСНОВКИ

Теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка ролі стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою дали змогу зробити такі висновки.

1. Здійснено аналіз теоретичних підходів до трактування лідерства у вітчизняній та зарубіжній психології. Лідерство визначено як соціально-психологічний процес, у якому окремий член групи, завдяки особистісним якостям, компетентності та здатності до взаємодії, здобуває авторитет і вплив, спрямовуючи групу на досягнення спільних цілей. У рамках цього процесу лідер не лише організовує спільну діяльність і координує взаємодію членів групи, а й безпосередньо впливає на колективне прийняття рішень, формуючи спосіб оцінки альтернатив, визначаючи пріоритети та забезпечуючи реалізацію оптимальних рішень у конкретних ситуаціях. Аналіз наукових підходів до визначення лідерства засвідчив складність цього феномену. Показано, що зарубіжні вчені підкреслюють важливість якостей особистості (теорія лідерських якостей), специфіки ситуації та завдання (ситуаційна теорія), а також інтеграції вказаних чинників у особистісно-ситуативних моделях, а вітчизняні психологи звертають увагу на соціально-психологічні аспекти лідерства, акцентуючи роль ціннісних орієнтацій, взаємодії в групі та впливу на поведінку членів колективу.

2. Визначено та охарактеризовано різноманітні стилі лідерства у психології, які визначено як комплексні моделі поведінки лідера, які визначають характер його взаємодії з групою та вплив на прийняття рішень, мотивацію й досягнення колективних цілей. Кожний стиль лідерства – від авторитарного до демократичного, ліберального, інтелектуально-мотивуючого, підприємницького – має власну специфіку, яка поєднує рівень контролю, делегування повноважень, ступінь залучення групи, спрямованість на розвиток індивідуальних рис та колективних ресурсів. Показано, що авторитарний стиль забезпечує швидке прийняття рішень, але обмежує ініціативу, демократичний стимулює участь та творчість, ліберальний сприяє самоорганізації, проте не забезпечує прийняття рішення. Усі стилі лідерства відображають психологічну сутність взаємодії між

лідером і групою, виявляючи як потенціал розвитку, так і ризики, що впливають на продуктивність, мотивацію та психологічний клімат у колективі.

3. Проаналізовано соціально-психологічні чинники прояву стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою, серед яких – ступінь централізації влади, який визначає, чи схильний лідер до директивного або демократичного стилю; рівень згуртованості групи, який впливає на ймовірність колегіального, дорадчого або індивідуального ухвалення рішень; групова поляризація, яка формує контекст для адаптації лідера до позицій більшості, посилюючи радикальні чи консервативні тенденції у прийнятті рішень; якість комунікацій, що безпосередньо визначає відкритість процесу прийняття рішень, сприяючи демократичним або авторитарним моделям лідерства; неформальне чи формальне лідерство, яке визначає, буде стиль директивним, дорадчим або інтегративним; ціннісні орієнтації групи та лідера, які впливають на делегування повноважень, врахування альтернативних думок і підтримку колективної мети. Виявлено, що взаємозв'язок цих чинників створює багатовимірну систему впливів, де зміна одного параметра може значною мірою трансформувати поведінку лідера і динаміку прийняття рішень групою.

4. Емпірично досліджено роль стилів лідерства у процесі прийняття рішень групою. Узагальнюючи результати дослідження за кожною методикою, слід зазначити наступне. За методикою стилів лідерства А. Журавльова та В. Щокіна 44% лідерів демонструють демократичний стиль, 36% – авторитарний, 20% – ліберальний. Методика К. Томаса (адаптація Н. Грішиної) показала, що 24% лідерів використовують конфронтаційну стратегію, 22% – партнерську, 24% – компромісну, 12% – уникання, 18% – пристосування. За методикою КОС-1 комунікативні схильності високий рівень мають 20% лідерів, дуже високий – 6%, середній – 28%, нижче середнього – 24%, низький – 22%; організаторські схильності високого рівня мають 18% лідерів, дуже високий – 10%, середній – 30%, нижче середнього – 20%, низький – 22%. Методика «Особистісна готовність до змін» показала високий рівень такої готовності у 21,4% лідерів, середній – 44,3%, низький – 34,3%; за окремими шкалами винахідливість:

високий 15%, середній 45%, низький 40%; сміливість: високий 30%, середній 50%, низький 20%; упевненість: високий 30%, середній 55%, низький 15%; пристрасність: високий 25%, середній 40%, низький 35%; адаптивність: високий 20%, середній 40%, низький 40%; толерантність до двозначності: високий 10%, середній 35%, низький 55%; оптимізм: високий 20%, середній 45%, низький 35%.

Методика Г. Айзенка «Самооцінка психічних станів» показала низький рівень тривожності у 44% лідерів, середній – 42%, високий – 14%; високий рівень фрустрації – у 48%, середній – 42%, низький – 10%; ригідність високий рівень – у 44%, середній – 42%, низький – 14%; агресивність високий – 42%, середній – 36%, низький – 22%. Аналіз кореляційних зв'язків показав, що демократичний стиль лідерства має позитивні зв'язки з конструктивними стратегіями поведінки у конфлікті (співробітництво $r \approx 0,62$, компроміс $r \approx 0,58$), комунікативними ($r \approx 0,55$) та організаторськими ($r \approx 0,50$) схильностями і високою готовністю до змін ($r \approx 0,47$), а негативні з тривожністю ($r \approx -0,41$), фрустрацією ($r \approx -0,38$), ригідністю ($r \approx -0,44$) та агресивністю ($r \approx -0,46$). Авторитарний стиль позитивно корелює з конфронтаційною стратегією ($r \approx 0,61$), ригідністю ($r \approx 0,52$), агресивністю ($r \approx 0,49$), фрустрацією ($r \approx 0,56$) і негативно з комунікативними ($r \approx -0,47$) та організаторськими ($r \approx -0,42$) схильностями і готовністю до змін ($r \approx -0,40$). Ліберальний стиль має слабкі позитивні кореляції з компромісною та пристосувальною стратегіями ($r \approx 0,31-0,36$) та середні рівні комунікативних і організаторських схильностей ($r \approx 0,28-0,33$), водночас негативно корелює з готовністю до змін ($r \approx -0,35$) і толерантністю до двозначності ($r \approx -0,39$).

5. Обґрунтовано та розроблено програму підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства, яка містить систему занять, спрямованих на розвиток у лідерів здатності аналізувати, адаптувати та ефективно застосовувати різні стилі лідерства для максимального залучення групи, підвищення її продуктивності та якості колективних рішень; поєднує теоретичні знання з практичними заняттями, інтерактивними іграми та вправами, які стимулюють саморефлексію, розвиток емоційної стійкості, комунікативних навичок, гнучкості та здатності до компромісу; реалізація

програми дає змогу учасникам усвідомити власний лідерський потенціал, оцінити вплив індивідуального стилю лідерства на процес групової взаємодії, відпрацювати навички конструктивного переконання, кооперації та прийняття рішень у складних та динамічних ситуаціях, а також формує стійкі практичні компетенції, необхідні для ефективного керування групою динамікою та забезпечення високої результативності колективних дій.

Розроблені для лідерів психологічні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття рішень групою передбачають розвиток їх здатності до управління груповими процесами, врахування індивідуальних особливостей учасників, стимулювання відкритого обговорення і конструктивного вирішення конфліктів. Показано важливість формування у лідерів таких комунікаційних та організаційних навичок, які дають їм змогу ефективно координувати дії групи, залучати її членів до активної участі, створювати довірливу атмосферу та забезпечувати баланс між швидкістю і якістю ухвалення рішень. Застосування цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності трудового колективу, зміцненню згуртованості, розвитку критичного мислення та креативності, а також оптимізації процесу прийняття рішень групою.

Перспективами дослідження можна визначити апробацію програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства, а також відповідних психологічних рекомендацій лідерам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65). С. 149-163.
2. Бабарикіна Н. Формування лідера нового типу : філософський аспект. *Українська політична антропологія як гуманістичний чинник державотворення в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Запоріжжя, 2013. С. 21-26.
3. Балл Г.О. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки. *Соціальна психологія*. 2005. № 1. С. 3-13.
4. Баранова С.В. Особистісна зрілість та відповідальність : соціально-психологічний аспект : монографія. Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.
5. Бочелюк В. І. Індивідуальні стилі управління керівника : до постановки проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2016. № 2 (40). С. 16-26.
6. Бояціс Р., Гоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш Формат, 2019. 286 с.
7. Брейді Д., Чемберс Д. Від крапки до крапки : уроки лідерства у світі стартапів. Київ : КМ-БУКС, 2020. 336с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
9. Віллінк Дж., Бабін Л. Абсолютна відповідальність : уроки лідерства від морських котиків. Київ : Книголав, 2022. 400 с.
10. Власова О. І., Кушніренко В. І., Ніконенко Ю. В. Соціальна психологія організацій і управління : підручник. Київ : Знання України, 2012. 467 с.

11. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 45-47.
12. Галян І.М. Психодіагностика : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2011. 464 с.
13. Гапонюк З. Г. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів гуманітарних вузів : дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2018. 264 с.
14. Головешко Б.Р. Соціальні функції лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 4. С. 42–50.
15. Губа Н. О. Феномен лідерства у просторі наукового знання. *Психологічні перспективи*. Луцьк, 2010. Вип. 15. С. 52-61.
16. Гуменюк О.Є. Психологія впливу : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 304 с.
17. Долинська Л.В., Темрук О.В. Тренінг особистісно-професійної зрілості. Київ : Марич, 2010. 128 с.
18. Зарецька О.О. Особистість у ситуаціях зовнішньої і внутрішньої невизначеності: психологічний аналіз. *Вчені записки ТНУ ім. Володимира Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Том 34 (73), № 1 2023 С. 10-17.
19. Іщенко М.П., Руденко І.І. Людинознавча компетентність керівника, менеджера, спеціаліста. Черкаси : Відлуння-Плюс, 2013. 200 с.
20. Кайлюк Є.М. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
21. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
22. Карпенко М.В. Поняття лідерства в контексті соціогуманітарного знання. *Український науково-теоретичний журнал*. 2008. № 2. Т. 11. С. 17-21.
23. Кісіль З. Р., Угрин О. Г. Психологія управління : навчально-методичний посібник. Львів : ЛДУВС, 2018. 508 с.

24. Ключко А.О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : монографія. Біла Церква, 2021. 300 с.
25. Ковальчук В., Єрмак Т. Формування лідерських навичок в учнів закладів загальної середньої освіти : метод. посіб. Житомир : Рута, 2023. 164 с.
26. Кожушко Л.Ф., Пахаренко О.В. Лідерські якості особистості та умови їх формування : історико-педагогічний аспект. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 4 (96). С. 26-35.
27. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2019. №1. С. 136-141.
28. Кондратенко Ю.П. Оптимізація процесів прийняття рішень в умовах невизначеності : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. П. Могили, 2006. 96 с.
29. Конінг П. Інструментарій agile-лідера. Київ : Фабула, 2023. 224 с.
30. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника : методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.
31. Корольчук М. С., Осьодло В. І. Психодіагностика : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-центр, 2004. 400 с.
32. Котлер С., Комсток Б., Раз Т. Мрія та Ціль. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. 1088 с.
33. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни : лідерство, ефективність та життєстійкість. Львів : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
34. Кращенко Ю. Виховання лідерських якостей школярів. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2011. № 6. С. 14-16.
35. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 415 с.
36. Куриця А. І. Студентський лідер : психологічний тренінг : методичні рекомендації. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2012. 80 с.
37. Лаврентьєва О.О., Лебідь О.В. Актуалізація та розвиток компетентності лідерства студентів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки*.

2022. №11. С. 116-125.
- 38.Лемберт Т. Ключові проблеми керівництва: 50 перевірених способів вирішення проблеми. Київ : Наук. думка, 2011. 303 с.
- 39.Ложкін Г. Лідерство : історія і сучасність. *Персонал*. 2011. №2. С. 45-49.
- 40.Максвелл Дж. Розвись в собі лідера 2.0. Київ : Брайт Букс, 2024. 385 с.
- 41.Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва та лідерства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2006. № 517. С. 22-29.
- 42.Манн Дж. Д., Вебб Б. Приціл. Як приймати кращі рішення, коли весь світ проти тебе. Київ : Yakaboo Publishing, 2018. 284 с.
- 43.Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : дис. ... канд. пед. наук. Харків, 2009. 214 с.
- 44.Мілютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
- 45.Міцкевич О. А. Особистісно орієнтований підхід у розвитку лідерства. *Початкове навчання та виховання*. 2005. №25 (65). С. 1-5.
- 46.Моргун В.Ф. Основи психологічної діагностики : навч. посіб. Київ : Слово, 2012. 464 с.
- 47.Москаленко В.В. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
- 48.Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
- 49.Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку*. Харків : ХІБМ, 2016. С. 296 -303.
- 50.Ольшанський Д.В. Основні теорії лідерства. *Соціальна психологія*. 2012. №4. С. 56-62.
- 51.Оптимізація групової взаємодії в малих групах : посібник / за наук. ред. П. П. Горностая. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 126 с

52. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академ-видав, 2010. 544 с.
53. Осипова С. А. Сучасні тенденції формування інституту політичного лідерства та їх прояв в Україні : автореф. дис... канд. політ. наук. Одеса, 2016. 20 с.
54. Панченко О., Кредісов А. Менеджмент успішних керівників : світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
55. Пахарев А. Д. Політичне лідерство і лідери : монографія. Київ : Знання України, 2001. 271 с.
56. Пірак Н. Бренд особистості для кар'єрного зростання : посібник для лідерів і працівників компаній. Вінниця : Вид. Наталії Пірак, 2024. 184 с.
57. Помиткіна Л. В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень : монографія. Київ : Кафедра, 2013. 381 с.
58. Походенко С. В. Психологічні особливості мотивації лідерства у підлітків : автореф. дис... канд. психол. наук. Київ, 2008. 20 с.
59. Приходько Ю. О., Юрченко В. І. Психологічний словник-довідник : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 328 с.
60. Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирєва Г. А. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Ювілейний випуск*. Харків, 2018. С. 12-18.
61. Процик Н. В. Лідерські якості особистості : сутність та класифікація. *Психологія та педагогіка : історія розвитку, сучасний стан та перспективи досліджень : збірник наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 17-18 вересня 2021 р.). Одеса, 2021. С. 30-34.
62. Психологічна енциклопедія : навч. посіб. / авт.-упоряд. О. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
63. Психологічний тлумачний словник сучасних термінів / Шапар В. Б., Олефир В. О., Куфлієвський А. С. та ін. Харків : Прапор, 2009. 672 с.
64. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

65. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. / за ред. О.О. Білої. Одеса : М.П. Черкасов, 2018. 232 с.
66. Психологія управління : навч. посіб. / за ред. Р. Калениченка, О. Льовкіної. Ірпінь : УДВСУ, 2019. 255 с.
67. Психологу для роботи : діагностичні методики : збірник / за ред. М. Лемак, В. Петрищевої. Ужгород : Вид. Олександрри Гаркуші, 2011. 616 с.
68. Ріел Д., Мартін Р. Техніка ухвалення рішень : як лідери роблять вибір. Київ : Наш Формат, 2019. 248 с.
69. Робертс Е. Лідерство в часи війни : головні уроки від творців історії. Київ : КМ-БУКС, 2021. 186 с.
70. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
71. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / уклад. А.Б. Мудрик, Х.Ю. Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с.
72. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків : ХПІ, 2017. 244 с.
73. Роменець В.А. Принцип прийняття рішення в історії психології: емоційний, інтуїтивний несвідомий фактор психічної активності. *Історія психології : XVII століття. Епоха Просвітництва : навчальний посібник*. Київ : Либідь, 2006. С. 85-155.
74. Сабадуха В.О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. 680 с.
75. Саврук О. Ю. Стили керівництва : сутність та характерні риси. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387-393.
76. Савчин М.В. Психологія відповідальної поведінки : монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. 280 с.
77. Савчук Л.М., Бутенко Н.Ю., Власова А.М. Організаційна поведінка : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 249 с.

- 78.Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : дис. ... докт. пед. наук. Харків, 2015. 536 с.
- 79.Сербін-Жердецька І.А. Психологічні особливості життєвих виборів особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Одеса, 2016. 242 с.
- 80.Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 296 с.
- 81.Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 181 с.
- 82.Скнар О. Соціально-психологічні моделі поведінки лідерів. *Соціальна психологія*. 2017. №2. С. 39-46.
- 83.Степура Є.В. Деякі проблеми дослідження прийняття рішень. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Київ, 2015. Т. 11, вип. 15. С. 500-511.
- 84.Теліпко Н.О. Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень: дис. ... докт. філософії у галузі психології. Одеса, 2025. 243 с.
- 85.Теорія прийняття рішень / Бутко М.П., Бутко І.М., Машенко В.П. та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 360 с.
- 86.Уелч Д., Уелч С. Переможець. Харків : КСД, 2024. 364 с.
- 87.Федорчук В.М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 250 с.
- 88.Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. Київ : Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
- 89.Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 246 с.
- 90.Чалдіні Р. Психологія впливу. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2022. 608 с.
- 91.Чернобровкін В.М. Психологія прийняття педагогічних рішень. Луганськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2010. 448 с.
- 92.Шефер Б. Закони переможців : як здійснити свої мрії. Львів : Вид. Старого

Лева, 2023. 288 с.

- 93.Юртаєва М. І. Психолого-акмеологічні особливості розвитку лідерських якостей менеджера у процесі навчання в закладі вищої освіти : автореф. дис. ... канд. психолог. наук. Київ, 2013. 20 с.
- 94.Яценко О.М., Горбунов М.П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія. Харків : Харківський політехнічний інститут, 2018. 254 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розробки занять програми підвищення ефективності прийняття рішень групою з урахуванням різних стилів лідерства

Заняття 1

Тема. «Власний стиль лідера»

Мета: допомогти учасникам усвідомити свій особистий стиль лідерства; визначити сильні та слабкі сторони власного впливу на групу; розвинути навички самоспостереження та рефлексії; підготувати базу для вдосконалення адаптивності у прийнятті колективних рішень.

Хід заняття

1. Організаційна частина

Вправа «Самоаналіз взаємодії»

Тренер пропонує учасникам сісти у коло та коротко пригадати, як вони зазвичай взаємодіють із групою, які методи прийняття рішень використовують. Кожен записує спостереження на аркуші. Потім тренер проводить діалог:

– «Хто хоче поділитися своїм підходом до лідерства?»

Учасник: «Я зазвичай слухаю думки групи, але у критичних ситуаціях приймаю рішення самостійно».

Тренер: «Добре, ви вже помітили особливості свого стилю. Це перший крок до усвідомлення впливу на групу».

Вправа «Лідерський портрет»

Учасники малюють умовний портрет свого стилю лідерства, відзначаючи сильні сторони, уподобання у прийнятті рішень і методи впливу на групу. Після цього декілька добровольців презентують свої портрети, а тренер акцентує увагу на відмінностях та спільних рисах стилів.

2. Основна частина

Вправа «Ситуаційні ролі»

Група отримує сценарії прийняття рішень у стресових або конфліктних ситуаціях. Кожен учасник пробує вести групу, застосовуючи власний стиль, а потім аналізує ефективність своїх дій. Тренер задає уточнюючі питання: «Що спрацювало? Що заважало?»

Вправа «Ранжування впливу»

Учасники оцінюють, які їхні дії найбільше впливають на колективне рішення, використовуючи картки з різними поведінковими стратегіями. Потім обговорюють результат із групою та тренером, виділяючи найефективніші способи впливу.

Вправа «Лідерський компас»

Кожен заповнює анкету для визначення власних цінностей і пріоритетів, що формують стиль лідерства. Після заповнення проводиться спільне обговорення: як цінності впливають на прийняття рішень та взаємодію у групі.

Вправа «Обмін досвідом»

Учасники у парах обговорюють ситуації, коли їхній стиль лідерства був ефективним або неефективним. Кожен дає рекомендації партнеру щодо оптимізації впливу на групу.

3. Рефлексія та підсумок

Вправа «Щоденник лідера»

Учасники записують основні усвідомлення: сильні сторони стилю, сфери для розвитку, дії, які найбільше впливають на групу.

Підсумкове коло

Кожен ділиться трьома висновками: 1) що допомагає ефективно впливати на групу; 2) які аспекти стилю потребують розвитку; 3) що він візьме з цього заняття у практичну діяльність. Тренер підкреслює: ефективність лідерства залежить від усвідомлення власного стилю та здатності адаптувати його до потреб групи. Завершення охоплює коротку медитацію на усвідомлення власного стилю та його впливу на колектив.

Тема. «Емоційна стійкість групи»

Мета: допомогти учасникам усвідомити свій вплив на емоційний стан групи; навчити підтримувати стабільність у стресових ситуаціях; розвинути навички спостереження за емоційними процесами, аналізу та регуляції власних та колективних емоцій; підготувати базу для формування ефективного емоційного клімату.

Хід заняття

1. Організаційна частина

Вправа «Обговорення стресових ситуацій»

Тренер пропонує учасникам сісти у коло та пригадати типові стресові моменти у груповій роботі. Кожен коротко описує, що відчував, які думки виникали та як це впливало на колективне рішення. Потім тренер підсумовує: «Розуміння ситуацій, що провокують стрес, допомагає виявити власні ресурси для стабілізації емоцій».

Вправа «Шкала емоцій»

Учасники оцінюють рівень власної емоційної стійкості та ступінь стресу в групових ситуаціях за шкалою від 0 до 10. Кожен записує результати на аркуші та коротко ділиться відчуттями. Тренер коментує: «Це дає змогу відстежити, як наш емоційний стан впливає на колектив».

2. Основна частина

Вправа «Симуляція кризи»

Групі учасників пропонується складний сценарій, що вимагає швидкого колективного рішення під тиском часу. Лідер при цьому організовує учасників, підтримуючи концентрацію та спокій. Після вправи тренер проводить обговорення: «Що допомагало зберігати баланс? Де виникали труднощі?»

Вправа «Передача балансу»

Інтерактивна гра, де кожен учасник отримує символічний «емоційний баланс», який треба зберегти у групі, реагуючи на непередбачувані зміни та конфлікти. Після кожного етапу тренер запитує: «Які дії допомогли підтримати баланс? Що заважало?»

Вправа «Рефлексивне коло»

Учасники обговорюють власні емоційні реакції під час попередніх завдань, визначають, що допомагає зберігати спокій, і формулюють стратегії для покращення емоційного клімату групи.

Вправа «Моделювання підтримки»

Лідери тренуються надавати підтримку членам групи, які демонструють ознаки стресу чи тривоги, використовуючи вербальні та невербальні методи комунікації. Потім обговорюють ефективність своїх дій і способи взаємодії.

3. Рефлексія та підсумок

Вправа «Щоденник емоцій»

Учасники записують власні емоції та реакції під час занять, зазначають інструменти, які допомагали регулювати стан. Тренер підкреслює: «Ведення щоденника допомагає відстежувати динаміку емоцій та знаходити ресурси».

Підсумкове коло

Кожен учасник ділиться висновками: 1) що допомагає підтримувати емоційний баланс; 2) які методи потребують вдосконалення; 3) що він візьме з цього заняття у повсякденну діяльність.

Тренер підкреслює: ефективна емоційна стійкість лідера підвищує продуктивність групи; регуляція власних емоцій та підтримка колег – ключ до гармонійного колективу. Завершення охоплює коротку медитацію на усвідомлення власного емоційного стану та дихальну практику для стабілізації.

Заняття 3

Тема. «Лідерство та рішення»

Мета: допомогти учасникам усвідомити вплив власного стилю лідерства на процес прийняття рішень у групі; навчити адаптувати стиль управління до різних ситуацій; розвинути навички аналізу групової динаміки та узгодження думок; сформулювати стратегії підвищення ефективності колективних рішень.

Хід заняття

1. Організаційна частина

Вправа «Обговорення стилів лідерства»

Тренер пропонує учасникам пригадати власні ситуації, коли вони виконували роль лідера, та описати, який стиль застосовували: демократичний, авторитарний або ситуаційний. Потім коротке обговорення: «Як ваш стиль впливав на мотивацію групи та якість рішень?»

Вправа «Ролі у групі»

Учасники по черзі виконують роль лідера різного стилю у змодельованій ситуації, що потребує швидкого колективного рішення. Кожен відчуває вплив стилю на мотивацію та поведінку групи. Після виконання вправи проводиться обговорення ефективності кожного підходу та висновки щодо власних реакцій.

2. Основна частина

Вправа «Рішення під час кризи»

Групі пропонується складне завдання з обмеженим часом і неповною інформацією. Лідери пробують різні методи стимулювання участі всіх членів групи та балансують швидкість і якість рішень. Тренер веде обговорення: «Що допомогло прийняти оптимальне рішення? Які труднощі виникали?»

Вправа «Ланцюг рішень»

Кожен учасник послідовно додає власні пропозиції до колективного плану дій. Лідер організовує процес так, щоб кожен був почутий, і прийняте рішення було оптимальним для групи. Тренер підкреслює важливість узгодження думок і колективної відповідальності.

Вправа «Вибір стратегії»

Обговорення декількох альтернативних шляхів дій у певній ситуації. Учасники визначають переваги та недоліки кожного варіанту, розвиваючи навички аналітичного оцінювання та прийняття колективного рішення.

Вправа «Рефлексивне моделювання»

Учасники аналізують власний стиль впливу, оцінюють, як їхні дії сприймає група, та формулюють способи підвищення ефективності прийняття рішень.

3. Рефлексія та підсумок

Вправа «Щоденник рішень»

Учасники записують власні дії під час занять, відзначають, що допомагало ефективно керувати групою, а що заважало. Тренер коментує: «Ведення щоденника допомагає відстежувати стиль керівництва та ефективність рішень».

Підсумкове коло

Кожен учасник ділиться трьома важливими усвідомленнями: 1) як власний стиль впливає на групу; 2) які стратегії оптимізації рішень ефективні; 3) що він візьме з цього заняття у щоденну практику.

Тренер підкреслює: баланс між особистим стилем і потребами групи підвищує ефективність колективних рішень; навички аналізу, узгодження та адаптації – ключові для продуктивного лідерства. Завершення охоплює коротку дихальну практику для відновлення концентрації та збереження спокою.

Заняття 4

Тема. «Конфлікт чи кооперація»

Мета: навчити учасників конструктивно вирішувати конфлікти в групі; розвинути навички стимулювання кооперації; підвищити здатність аналізувати різні точки зору і приймати спільні рішення; сформулювати стратегії ефективної комунікації та управління групою динамікою.

Хід заняття

1. Організаційна частина

Вправа «Причини конфліктів»

Тренер проводить коротке обговорення: «Які основні причини конфліктів виникають у групах?» Учасники наводять приклади з власного досвіду. Тренер акцентує увагу на тому, що конфлікти можуть бути конструктивними, якщо їх вчасно помітити та перетворити у спільну роботу.

Вправа «Суперечливі пропозиції»

Групі надаються кілька альтернативних шляхів вирішення завдання з обмеженим ресурсом. Лідери організують обговорення та спрямовують групу до компромісного рішення, відпрацьовуючи баланс між різними точками зору. Тренер стимулює учасників помічати, що допомагає або заважає досягти узгодженості.

2. Основна частина

Вправа «Розділені ролі»

Кожен учасник отримує протилежну позицію в дискусії. Лідер організовує обговорення так, щоб усі думки були почуті, і одночасно досягає спільного рішення. Тренер підкреслює важливість емпатії, активного слухання та навичок фасилітації.

Вправа «Мостик кооперації»

Робота у парах або малих групах над серією логічних завдань, де успіх залежить від взаємодопомоги та об'єднання ресурсів. Лідери відпрацьовують навички стимулювання кооперації та спільної відповідальності.

Вправа «Переговорний марафон»

Моделюється серія послідовних переговорів між групами з різними цілями. Лідери керують комунікацією та прийняттям рішень, мінімізуючи конфлікти та забезпечуючи ефективну кооперацію. Тренер стимулює учасників аналізувати стратегії, що працюють найкраще, та способи їх вдосконалення.

Вправа «Рефлексивна оцінка»

Учасники аналізують власні дії та реакції в умовах конфлікту, визначають ефективні та менш ефективні стратегії, роблять висновки для майбутнього застосування.

3. Рефлексія та підсумок

Вправа «Щоденник взаємодії»

Учасники записують власні реакції на конфліктні ситуації, оцінюють, що допомогло підтримувати кооперацію та які дії заважали. Тренер пояснює, що ведення щоденника допомагає відстежувати динаміку групових процесів і вдосконалювати власні стратегії.

Підсумкове коло

Кожен учасник ділиться трьома ключовими усвідомленнями: 1) основна причина конфліктів у групі; 2) найефективніша стратегія кооперації; 3) що він застосує у повсякденній практиці.

Тренер підкреслює, що ефективне лідерство полягає у балансуванні між управлінням групою та стимулюванням взаємодії, що допомагає перетворювати конфлікти у конструктивні рішення. Завершення охоплює коротку релаксаційну вправу для відновлення концентрації та спокою.