



Соціально-психологічна згуртованість як чинник відповідальної діяльності в умовах кризових ситуацій та військових дій

Наталія Бойко*

Доктор психологічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет
02156, вул. Кіото, 19, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8673-9476>

◆ **Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності організованих груп у кризових умовах, зокрема у військових підрозділах, рятувальних службах і волонтерських організаціях, де соціально-психологічна згуртованість колективу є важливим чинником відповідальної поведінки, узгодженості дій, довіри та психологічної стійкості. Мета дослідження полягала у теоретичному обґрунтуванні ролі соціально-психологічної згуртованості як чинника формування відповідальної поведінки у кризових і військових колективах та визначенні ефективних підходів до організації взаємодії в умовах підвищеного стресу. У дослідженні використано загальнонаукові методи: аналіз, узагальнення, систематизацію та синтез сучасних наукових джерел із проблем військової та організаційної психології, командної взаємодії та лідерства. Застосовано порівняльний аналіз для виявлення особливостей функціонування традиційних, змішаних та кризових (зокрема військових) колективів. Встановлено, що соціально-психологічна згуртованість є критично важливим чинником формування відповідальної поведінки у військових та кризових групах, оскільки забезпечує підвищення рівня довіри, координації дій та готовності до виконання спільних завдань в умовах ризику. Визначено ключові умови ефективної взаємодії: наявність спільної мети, чіткий розподіл ролей, ефективна комунікація та підтримання стабільного психологічного клімату навіть у стресових ситуаціях. Обґрунтовано, що у військових підрозділах особливого значення набувають тимблдингові та тренінгові заходи, які сприяють розвитку згуртованості, підвищенню бойової злагодженості та формуванню колективної відповідальності. У змішаних та віддалених формах взаємодії важливу роль відіграє організація цифрової комунікації та забезпечення безперервного зворотного зв'язку як чинника підтримання командної єдності. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх застосування в системі управління персоналом цивільних, військових і кризових організацій для підвищення ефективності командної взаємодії, розвитку згуртованості, вдосконалення комунікації та формування відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків у бойових і надзвичайних ситуаціях

◆ **Ключові слова:** тимблдинг; бойові умови; організаційна комунікація; моральний дух; управління особовим складом

◆ Вступ

Ефективність будь-якої діяльності значною мірою визначається здатністю людей до взаємодії, оскільки в усіх сферах вони перебувають у постійному або ситуативному соціальному зв'язку з іншими. Особливої ваги

ця проблема набуває в умовах військової діяльності, кризових ситуацій та надзвичайних подій, де результативність безпосередньо залежить від узгодженості дій, рівня довіри та відповідальності кожного члена

Приклад цитування:

Boiko, N. (2026). Social and psychological cohesion as a factor in responsible conduct under crisis conditions and military operations. *The Bulletin of National Defence University of Ukraine*, 21(3), 16-22. doi: 10.33099/2617-6858-26-21-3-16-22.

Історія статті: Отримано: 14.01.2026; Доопрацьовано: 15.05.2026; Прийнято: 12.06.2026; Опубліковано: 24.06.2026



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Автор-кореспондент (n.boiko@knute.edu.ua)

колективу. У сучасних умовах воєнних загроз, гібридних конфліктів і соціальної нестабільності соціально-психологічна згуртованість набуває особливого значення як важливий ресурс ефективного функціонування військових підрозділів, рятувальних служб і волонтерських організацій, забезпечуючи відповідальну поведінку, дисципліну та готовність до прийняття рішень у ситуаціях ризику й невизначеності. Команди з високим рівнем згуртованості характеризуються нижчими показниками плинності кадрів, вищою задоволеністю роботою та кращим психічним благополуччям працівників. Зокрема, емпіричні результати J.E. Mathieu *et al.* (2019) засвідчили, що згуртованість виступає важливим компонентом задоволеності працею та зниження намірів звільнення, а також позитивно впливає на психологічне благополуччя через механізми взаємної підтримки та довіри. Крім того, дослідження A. Pandey *et al.* (2025) та R. Fernández-de-Caleya-Dalmau *et al.* (2025) підтвердили, що згуртованість команди виконує медіаторну функцію у взаємозв'язку між організаційними умовами, лідерством і результатами діяльності персоналу, включаючи емоційне вигорання та залученість.

Згуртованість є однією з ключових характеристик ефективного функціонування організації та важливим чинником досягнення високих результатів діяльності, а також формування відповідальної поведінки працівників. У сучасній психології вона розглядається як інтегральний показник якості міжособистісних відносин, рівня довіри, спільності цілей та готовності працівників до координації зусиль. Довіра та взаєморозуміння будуються через послідовну та надійну комунікацію. Коли члени команди відчувають, що їх чують і розуміють, вони з більшою ймовірністю зроблять позитивний внесок у командні дискусії та діяльність. Ефективні комунікаційні практики, такі як активне слухання, емпатійне залучення та своєчасний зворотній зв'язок, мають вирішальне значення в цьому відношенні. Особливої актуальності проблема згуртованості набуває у військових підрозділах, де ефективність діяльності визначається не лише індивідуальними якостями військовослужбовців, а й рівнем їхньої взаємодії та узгодженості дій. M. Fors Brandebo *et al.* (2022) підтвердили, що згуртованість є одним із ключових чинників бойової ефективності, психологічної стійкості та адаптації до умов стресу. Y. Lin *et al.* (2022) довели, що лідерство відіграє визначальну роль у формуванні згуртованості військових підрозділів. Зокрема, встановлено, що ефективне лідерство опосередковує вплив стресу на адаптацію військовослужбовців через механізми групової згуртованості. Це свідчить про те, що командири виступають ключовими агентами формування довіри, координації та відповідальної поведінки в умовах невизначеності. Крім того, результати досліджень J. Griffith (2022) і G.L. Siebold (2007) показали, що згуртованість у військових колективах безпосередньо пов'язана з бойовою мотивацією, ефективністю виконання завдань та психічним здоров'ям особового складу. Водночас вона виконує

медіаторну функцію у взаємозв'язку між бойовим стресом і психологічною адаптацією військовослужбовців, підвищуючи їхню резильєнтність (Fernández-de-Caleya-Dalmau *et al.*, 2025). За висновками M. Mach *et al.* (2022), трансформаційне лідерство є одним із найбільш ефективних стилів управління у військових підрозділах, оскільки сприяє формуванню спільної мети, розвитку довіри та згуртованості особового складу.

Таким чином, сучасні наукові підходи дозволяють розглядати згуртованість і лідерство як взаємопов'язані чинники, що визначають ефективність діяльності військових підрозділів і формування відповідальної поведінки в умовах кризових дій. Метою дослідження було визначення впливу соціально-психологічної згуртованості на формування відповідальної поведінки в кризових і військових колективах, а також аналіз підходів до підвищення ефективності командної взаємодії в умовах стресового навантаження. Завдання дослідження передбачали: визначення сучасних підходів до організації комунікації та ролі лідерства у формуванні соціально-психологічної згуртованості колективу; встановлення взаємозв'язку між рівнем згуртованості та відповідальною поведінкою; а також узагальнення впливу групових процесів на ефективність діяльності в умовах кризових ситуацій.

♦ Матеріали та методи

Дослідження мало теоретико-аналітичний дизайн і було спрямоване на вивчення впливу сформованості навичок ефективної взаємодії на успішність виконання професійних обов'язків членами колективу, зокрема в умовах підвищеного стресу, невизначеності та бойових викликів. У центрі уваги перебували соціально-психологічні механізми організації ефективної командної взаємодії. Об'єктом дослідження була соціально-психологічна згуртованість колективів у професійній діяльності в умовах підвищеного стресу та невизначеності, зокрема і у військових підрозділах. Предметом виступали психологічні механізми впливу соціально-психологічної згуртованості на формування відповідальної поведінки, ефективність комунікації та лідерських процесів у кризових і бойових умовах. Теоретичну основу статті становили дослідження, присвячені вивченню позитивного впливу згуртованості команд на результати діяльності організації. Зокрема, використано результати мета-аналізів C.J. Resick *et al.* (2010) та S.-H. Bae *et al.* (2023), у яких акцентовано увагу на значенні ефективної командної комунікації та високого рівня згуртованості як чинників підвищення продуктивності та ефективності організаційної діяльності. До джерельної бази дослідження увійшли сучасні наукові публікації, присвячені проблемам військової психології, командної взаємодії та організаційної поведінки. Зокрема, працю M. Fors Brandebo *et al.* (2022) використано для аналізу згуртованості у військових підрозділах, а дослідження E. Salas *et al.* (2018) – для висвітлення питань

командної ефективності та координації. Проблематику лідерства та адаптації у військових умовах проаналізовано на основі публікацій G.L. Siebold (2007), Y. Lin *et al.* (2022) та M. Mach *et al.* (2022).

Відбір концепцій та наукових джерел здійснювався за критеріями їхньої наукової значущості, відповідності предмету дослідження та здатності забезпечити комплексний аналіз і систематизацію організаційних процесів у професійних колективах. Теоретичний аналіз наукових праць із психології впливу, менеджменту, соціальної та юридичної психології надав можливість виявити закономірності й взаємозв'язки соціально-психологічних процесів, що виникають у професійному середовищі, а також визначити особливості організаційної взаємодії та чинники, які забезпечують злагоджену командну діяльність. Класифікація інформації, отриманої на основі теоретичного аналізу надала можливість визначити психологічні чинники, що впливають на поведінку та рівень згуртованості у колективах, етапи та показники їх розвитку. Синтез та узагальнення результатів дослідження дали змогу визначити умови й способи організації ефективної взаємодії у професійних колективах, а також сформулювати рекомендації, дотримання яких сприятиме її успішному налагодженню під час виконання службових завдань у колективах із нормотиповими та змішаними моделями взаємодії. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціально-психологічних методів. Системний підхід застосовано для аналізу згуртованості як цілісного соціально-психологічного феномену, що охоплює комунікацію, лідерство та групову взаємодію. Порівняльний аналіз використано для зіставлення підходів до лідерства та командної взаємодії в цивільних і військових організаціях. Контент-аналіз наукових джерел дозволив виокремити ключові закономірності досліджень командної ефективності. Теоретичне узагальнення спрямовувалося на формування інтегративної моделі впливу згуртованості на відповідальну поведінку. Інтерпретаційний метод застосовано для пояснення механізмів взаємозв'язку між лідерством, комунікацією та груповою згуртованістю. Зазначені методи забезпечили комплексне вивчення феномену соціально-психологічної згуртованості та дозволили визначити її роль у забезпеченні ефективності й відповідальності колективів в умовах кризових і бойових ситуацій.

◆ Результати та обговорення

Дослідження військової та організаційної психології розглядають комунікацію як базовий механізм командної взаємодії, що забезпечує координацію дій, формування спільного розуміння ситуації та підтримання ефективності групи в умовах невизначеності. У військових підрозділах комунікація є критично важливим чинником забезпечення ситуаційної обізнаності та узгодженості дій у бойових умовах, де навіть незначні помилки можуть мати суттєві наслідки (Mach *et al.*, 2022). За висновками M. Fors Brandebo *et al.* (2022), якість внутрішньогрупової комунікації прямо впливає на ефективність командної роботи та психологічну стійкість підрозділів. Згуртованість і комунікаційні процеси є ключовими детермінантами функціонування малих військових груп та їхньої бойової ефективності. Автори підкреслили, що вертикальна (лідер-підлеглий) та горизонтальна (між членами групи) комунікація визначають рівень довіри та узгодженості дій у підрозділі.

У межах теорії командної координації комунікація розглядається як процес синхронізації індивідуальних дій у спільну діяльність, що особливо актуально для гібридних і розподілених команд. Дослідження S. Schilling (2024) підтвердило, що ефективність команд значною мірою залежить від якості комунікаційних структур та здатності підтримувати спільне розуміння цілей навіть у віддалених або стресових умовах діяльності. Професійна діяльність є постійним, активним, узгодженим за метою, завданнями, часом та місцем основним видом діяльності працівників компаній як звичайних, так і змішаних форм організації робочих обов'язків. Поєднання аналітичних інструментів дає детальне уявлення про те, як особистісні характеристики взаємодіють зі структурами робочого середовища, впливаючи на згуртованість команди. Гібридна модель, з її поєднанням дистанційної гнучкості та прямого контакту, пропонує унікальну платформу для балансування індивідуальної автономії та спільної роботи, сприяючи створенню робочого місця, яке може адаптуватися до різних потреб та стилів роботи. На противагу цьому, дистанційна модель підкреслює важливість цифрових інструментів комунікації та систем управління проектами, які підтримують більш розподілену, але однаково ефективну командну структуру. На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу, було запропоновано практичні рекомендації покращення рівня згуртованості персоналу (Таблиця 1).

Таблиця 1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення згуртованості працівників в організації та військових колективах

Вправи	Детальна характеристика
Регулярні заплановані зустрічі та неформальні зустрічі (платформу для відкритого діалогу)	♦ обмін ідеями, занепокоєннями та особистим досвідом, що сприяє зміцненню довіри та забезпеченню узгодженості дій у команді; ♦ щоденні або систематичні «точки звірки» (briefing/debriefing), що зміцнюють міжособистісні зв'язки та зменшують ієрархічні бар'єри; ♦ формування спільного розуміння оперативної ситуації та підвищення адаптивності до змін.
Механізми зворотного зв'язку	♦ чіткість і конструктивність у комунікації між командиром і особовим складом; ♦ орієнтація на поведінку, результати виконання завдань і дотримання стандартів; ♦ надання конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності виконання бойових завдань.

Таблиця 1. Продовження

Вправи	Детальна характеристика
Регулярна оцінка ефективності особового складу	- обговорення професійного розвитку, бойової підготовки та готовності до виконання завдань; - визначення індивідуальних сильних сторін та зон розвитку військовослужбовців; - формування планів підвищення кваліфікації та адаптації до бойових умов.
Інтеграція системи визнання та заохочення	- підвищення мотивації та бойового духу через визнання внеску військовослужбовців; - демонстрація значущості особистої відданості службі та виконанню завдань; - формування культури взаємної поваги та відповідальності у підрозділі.
Тімбілдингові заходи та злагодження підрозділів	- розвиток довіри, взаємодопомоги та колективного мислення; - формування навичок роботи в умовах стресу та обмеженого часу; - спільні тренування, тактичні заняття, фізична підготовка та моделювання бойових ситуацій; - неформальні заходи (спільні збори, культурні або відновлювальні активності) для зниження психологічної напруги.
Розвиток сильного лідерства	- створення ефективного та психологічно стійкого командного середовища; - розвиток емоційної стійкості, рішучості та відповідальності командирів; - управління конфліктами в умовах стресу та бойових дій; - наставництво молодших військовослужбовців; - регулярні індивідуальні бесіди (1:1) для підтримки морального стану та контролю готовності.
Тренінги, рольові ігри, тактичні симуляції	- відпрацювання сценаріїв бойових і кризових ситуацій у безпечних умовах; - розвиток навичок прийняття рішень під тиском; - формування автоматизованих командних дій; - підвищення психологічної готовності до реальних бойових завдань.
Віртуальні та дистанційні форми взаємодії (для розосереджених підрозділів)	- підтримання комунікації між підрозділами на різних локаціях; - використання захищених цифрових платформ для координації дій; - короткі онлайн-наради для обміну оперативною інформацією; - підтримка морального зв'язку між членами підрозділу.
Регулярні опитування та моніторинг морально-психологічного стану	- оцінка рівня стресу, мотивації та згуртованості особового складу; - виявлення проблем у комунікації та взаємодії; - корекція управлінських рішень на основі зворотного зв'язку; - підвищення ефективності морально-психологічного забезпечення.
Формування культурних та морально-психологічних груп	- залучення представників різних підрозділів до формування єдиної ціннісної системи; - розвиток військової ідентичності та командної культури; - підтримка адаптації новоприбулих військовослужбовців; - зміцнення внутрішньої єдності підрозділу.
Система визнання та нагородження	- офіційне відзначення бойових досягнень і дисциплінованості; - нагороди, подяки, відзнаки командування; - публічне визнання внеску у виконання завдань; - формування мотивації через справедливую оцінку служби.
Індивідуальне заохочення військовослужбовців	- індивідуальні відзнаки за особливі досягнення у службі; - можливості додаткового навчання, підвищення кваліфікації; - надання додаткового часу відпочинку або ротаційних переваг; - підтримка особистісного та професійного розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі C.J. Resick et al. (2009; 2010), J.P. Meyer & A.J.S. Morin (2016), S.-H. Bae et al. (2023), R. Fernández-de-Caleya-Dalmau et al. (2025), L. Tang et al. (2024)

Зміцнення каналів комунікації в організації є ключовою умовою забезпечення ефективної взаємодії, інформованості та залученості її членів. Регулярні формальні та неформальні зустрічі повинні впроваджуватися не лише з метою інформування працівників про стан проєктів і організаційні зміни, але й для створення простору відкритого діалогу. Такі обговорення мають стимулювати обмін ідеями, висловлення занепокоєнь і особистого досвіду, що сприяє зміцненню довіри та узгодженості дій у колективі. Особливу роль відіграють неформальні зустрічі, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок, сприяють налагодженню міжособистісних зв'язків і зменшенню ієрархічних бар'єрів, підвищуючи відчуття значущості працівників. Водночас міжвідомчі зустрічі сприяють покращенню взаєморозуміння між підрозділами, забезпечують обмін новими ідеями та формують більш цілісне бачення діяльності організації. Механізми зворотного зв'язку

повинні базуватися на принципах чіткості, конструктивності та двосторонності. Керівники мають надавати конкретний зворотний зв'язок, орієнтований на поведінкові прояви та результати діяльності, доповнюючи його практичними рекомендаціями щодо покращення. Оцінювання ефективності працівників має виходити за межі формальної атестації і включати обговорення професійних цілей, кар'єрних перспектив та індивідуального розвитку. Важливою є побудова контурів зворотного зв'язку, які передбачають активну участь працівників у його обговоренні, що перетворює цей процес на інструмент безперервного вдосконалення. Інтеграція системи визнання і винагород у процес зворотного зв'язку додатково підсилює мотивацію персоналу та сприяє закріпленню організаційних цінностей.

Регулярне проведення тімбілдингових заходів є важливим чинником формування згуртованості колективу (Salas et al., 2018). Такі заходи можуть включати

як вирішення професійно орієнтованих завдань, так і соціальні активності, що дозволяють працівникам взаємодіяти в неформальному середовищі. Це сприяє розвитку творчого мислення, покращенню стратегічного планування та виявленню лідерського потенціалу. Соціальні заходи (спільні зустрічі, культурні події, активний відпочинок) сприяють зниженню формальних бар'єрів і покращенню міжособистісних відносин. Додатково, проведення навчальних семінарів, спрямованих як на професійні, так і на загальні навички, зокрема комунікаційні, підсилює відчуття єдності та спільних досягнень (Noe, 2020).

Важливим аспектом розвитку організації є формування ефективного лідерства. Воно передбачає не лише розвиток управлінських компетенцій, але й формування емоційного інтелекту, навичок вирішення конфліктів та ефективної комунікації як у цивільних так і у військових колективах. Запровадження підтримуючого стилю керівництва трансформує роль керівника у наставника, який сприяє професійному та особистісному розвитку працівників (Northouse, 2021). Програми наставництва дозволяють передавати досвід, зміцнювати внутрішні зв'язки та підвищувати компетентність персоналу. Регулярні індивідуальні зустрічі створюють умови для довірливого спілкування, обговорення кар'єрних цілей і вирішення проблем. Водночас важливим є врахування індивідуальних особливостей, стилів роботи та культурного різноманіття членів команди, що дозволяє адаптувати управлінські підходи та підвищити ефективність взаємодії. Використання тренінгів, рольових ігор і моделювання ситуацій сприяє практичному розвитку лідерських компетенцій. Для віддалених і гібридних команд важливим є підтримання соціальної взаємодії за допомогою віртуальних форматів (Waizenegger *et al.*, 2020). Організація онлайн-зустрічей, таких як віртуальні кави-паузи або неформальні сесії спілкування, сприяє відтворенню неформальних взаємодій, характерних для офісного середовища. Використання інтерактивних елементів, зокрема ігор та вікторин, підвищує залученість працівників і сприяє формуванню спільного досвіду. Регулярні опитування забезпечують систематичний підхід до збору зворотного зв'язку та дозволяють відстежувати динаміку задоволеності працівників і організаційного клімату (Meyer & Morin, 2016). Отримані результати є основою для прийняття управлінських рішень і вдосконалення організаційної політики. М. Armstrong & S. Taylor (2020) зазначали, що ефективні програми визнання потребують системного підходу, який передбачає як формальне, так і неформальне заохочення працівників. Публічне визнання досягнень, персоналізовані винагороди та інтеграція таких практик у повсякденну діяльність організації сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу. Для індивідуальних досягнень особливо мотивуючими можуть бути персоналізовані винагороди, які відповідають інтересам чи потребам працівників. Важливо інтегрувати ці програми визнання та винагород

у повсякденну діяльність та культуру організації. Така інтеграція означає регулярний перегляд і оновлення стратегій, щоб вони залишалися актуальними і мотивуючими, включно з постійним та професійним навчанням керівництва організації.

Сучасні емпіричні дослідження також підтверджують, що згуртованість має безпосередній і опосередкований вплив на результати діяльності організації. Зокрема, у роботах E. Salas *et al.* (2018) доведено, що ефективність команд значною мірою визначається рівнем координації, взаємної підтримки та спільного розуміння цілей, що є складовими згуртованості. Крім того, L. Tang *et al.* (2024) показали, що згуртованість виступає медіатором між лідерством і продуктивністю команди. У дослідженні A.C. Edmondson (2018) згуртованість тісно пов'язана з феноменом психологічної безпеки. Психологічна безпека визначається як спільне переконання членів команди у тому, що середовище є безпечним для висловлення ідей, ініціатив та помилок без страху негативних наслідків (Edmondson, 1999). Високий рівень психологічної безпеки сприяє відкритій комунікації, довірі та, відповідно, зростанню згуртованості персоналу. Вагомим аспектом є роль лідерства у формуванні згуртованості та формуванні відповідальної поведінки працівників. Сучасні дослідження також підтверджують, що стиль керівництва безпосередньо впливає на рівень згуртованості та, відповідно, на результативність організації (Kozlowski & Chao, 2018). Аналітичні дані State of the American manager (2015) та State of the global workplace 2023 report... (2023) засвідчили, що високий рівень залученості та згуртованості персоналу пов'язаний із підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів і покращенням загальних показників ефективності організації. Це дозволило розглядати згуртованість не лише як психологічний феномен, а й як важливий управлінський ресурс. N.I. Pilat (2018) обґрунтовано, що згуртованість колективу – важливий фактор рівня його керованості, фактор ефективності управління організацією. Вважається, що впливати на згуртований колектив значно легше. У праці O.V. Dyakiv (2018) згуртованість розглядалася як важлива соціологічна характеристика колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці виробничої діяльності колективу – продуктивності праці. Тож за своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі й завдання його трудової діяльності, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

✦ Висновки

Отже, на основі теоретичного та практичного опрацювання матеріалу у дослідженні проаналізовано багатогранну концепцію соціально-психологічної згуртованості в організаційних та військових колективах, зосереджуючись на її психологічному підґрунті,

емпіричних оцінках та практичних наслідках. Встановлено, що згуртованість є складною та динамічною системною характеристикою групи, яка суттєво впливає на ефективність діяльності організації, індивідуальне психологічне благополуччя та формування відповідальної поведінки працівників і військовослужбовців. У дослідженні поєднано теоретичні концепції з аналізом функціонування реальних організаційних і військових середовищ. Виявлено, що в умовах згуртованих колективів спостерігається підвищена задоволеність діяльністю, що у військовому контексті проявляється як посилення морально-психологічного стану, бойового духу та готовності до виконання завдань у складних і небезпечних умовах. Такий ефект зумовлений атмосферою підтримки, взаємної довіри та визнання внеску кожного члена групи, що є критично важливим у військових підрозділах, силах територіальної оборони та рятувальних формуваннях. Згуртовані команди та підрозділи демонструють вищий рівень координації, узгодженості дій і комунікації, що дозволяє ефективніше вирішувати складні завдання в умовах бойового стресу та невизначеності. Їхня стабільність і функціональна ефективність свідчать про ключову роль згуртованості як чинника бойової готовності та організаційної стійкості. У роботі запропоновано низку стратегій підвищення згуртованості та формування відповідальної поведінки, які можуть застосовуватися як у цивільних, так і у військових структурах. Одним із таких підходів є використання тимблдингових та тренінгових заходів, адаптованих до умов екстремальної діяльності, що сприяють розвитку взаємодовіри, злагодженості та колективної відповідальності. Важливим визначено впровадження прозорих комунікаційних

протоколів, які в умовах військових і кризових ситуацій забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищення ситуаційної обізнаності та зменшення ризику помилок у прийнятті рішень. Використання сучасних цифрових засобів зв'язку та систем управління інформацією сприяє підтриманню єдності групи навіть в умовах просторової або бойової роз'єднаності. Доведено, що лідери, які демонструють емпатію, стресостійкість, чіткість у прийнятті рішень та турботу про підлеглих, суттєво впливають на рівень довіри, моральний стан і бойову ефективність підрозділу. Особливого значення набуває трансформаційне лідерство, орієнтоване на розвиток особистісного потенціалу та формування спільної мети в умовах ризику. З урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із військовими конфліктами, кризовими ситуаціями та гібридними загрозами, впровадження зазначених стратегій є необхідною умовою забезпечення згуртованості, психологічної стійкості та ефективності колективів. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації виявлених закономірностей у різних типах організаційних і військових колективів із використанням кількісних методів аналізу та розширення вибірки в умовах реальних кризових ситуацій.

♦ Подяку

Немає.

♦ Фінансування

Немає.

♦ Конфлікт інтересів

Немає.

♦ Джерела

- [1] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- [2] Bae, S.-H., Kim, S., & Myung, H. (2023). Mediating effects of workgroup processes on the relationship between nurse turnover and nurse outcomes in hospitals. *Frontiers in Public Health*, 11, article number 1255983. doi: 10.3389/fpubh.2023.1255983.
- [3] Dyakiv, O.V. (2018). *Personnel management: Textbook and methodological guide* (2nd ed.). Ternopil: Ternopil National Economic University.
- [4] Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999.
- [5] Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [6] Fernández-de-Caleya-Dalmau, R., Ramos-Abascal, M.I., & Maylín-Aguilar, C. (2025). Multilevel analysis applied in high-impact environments: Causes and effects of firm and political activities during the pandemic in the restaurant sector. *Tourism and Hospitality*, 6(1), article number 10. doi: 10.3390/tourhosp6010010.
- [7] Fors Brandebo, M., Börjesson, M., & Hilmarsson, H. (2022). Longitudinal studies on cohesion in a military context: A systematic review. *Military Psychology*, 34(6), 732-741. doi: 10.1080/08995605.2022.2041995.
- [8] Griffith, J. (2022). Cohesiveness in previously deployed Army National Guard units: Implications for postdeployment behavioral health. *Psychological Services*, 19(3), 443-454. doi: 10.1037/ser0000541.
- [9] Kozlowski, S.W.J., & Chao, G.T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576-592. doi: 10.1037/amp0000245.
- [10] Lin, Y., Chen, X., & Zhang, L. (2022). Leadership, stress, and team cohesion in military contexts. *Sustainability*, 14(16), article number 10389. doi: 10.3390/su141610389.

- [11] Mach, M., Ferreira, A.I., & Abrantes, A.C.M. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662-694. doi: 10.1111/apps.12342.
- [12] Mathieu, J.E., Gallagher, P.T., Domingo, M.A., & Klock, E.A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106.
- [13] Meyer, J.P., & Morin, A.J.S. (2016). A person-centered approach to commitment research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 584-612. doi: 10.1002/job.2085.
- [14] Noe, R.A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- [15] Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- [16] Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, article number 105080. doi: 10.1016/j.actpsy.2025.105080.
- [17] Pilat, N.I. (2018). *Psychological factors of group cohesion in the labor collective*. *Actual Problems of Psychology*, 12(16), 360-367.
- [18] Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Allison, L.K., & Clark, M.A. (2010). Team composition, cognition, and effectiveness: Examining mental model similarity and accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 746-757. doi: 10.1037/a0015047.
- [19] Resick, C.J., Mitchelson, J.K., Dickson, M.W., & Hanges, P.J. (2009). Culture, corruption, and the endorsement of ethical leadership. In W.H. Mobley, Y. Wang & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S1535-1203(2009)0000005009.
- [20] Salas, E., Reyes, D.L., & McDaniel, S.H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593-600. doi: 10.1037/amp0000334.
- [21] Schilling, S. (2024). "Trust people you've never worked with" – a social network analysis of teamwork, cohesion, and social support in interprofessional and interdisciplinary teams during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15, article number 1293171. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1293171.
- [22] Siebold, G.L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces & Society*, 33(2), 286-295. doi: 10.1177/0095327X06294173.
- [23] State of the American manager. (2015). Retrieved from <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>.
- [24] State of the global workplace 2023 report: The voice of the world's employees. (2023). Retrieved from <https://advisor.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2023/06/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>.
- [25] Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology*, 15, article number 1423540. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1423540.
- [26] Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442. doi: 10.1080/0960085X.2020.1800417.

Social and psychological cohesion as a factor in responsible conduct under crisis conditions and military operations

Nataliia Boiko

Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor
State University of Trade and Economics
02156, 19 Kyoto Str., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-8673-9476>

♦ **Abstract.** The relevance of this study stems from the need to increase the level of effectiveness in the activities of structured groups in crisis situations, such as military units, rescue organisations and volunteers, for which the social and psychological cohesion of the team is important as a factor of responsible behaviour, coordination of actions, trust and psychological stability. This study aimed to theoretically substantiate the role of social and psychological cohesion as a factor of responsible behaviour formation in crisis and military teams, and to find effective ways of organising interaction in the context of high stress levels. The research was based on such general scientific methods as analysis, generalisation, systematisation and synthesis of modern scientific sources on military psychology, organisational psychology, interaction of teams and leadership. The distinctive features of the activities of traditional, mixed and crisis groups, including military ones, were identified by the comparative analysis method. In the framework of the study, it was proved that social and psychological cohesion is an important factor in the formation of responsible behaviour in military and crisis groups, as it contributes to increasing trust, coordination of actions and readiness to complete joint tasks in risk conditions. The main conditions for the efficient organisation of interaction were identified, including the presence of a common goal, the distribution of roles, effective communication and stable psychological climate even in the context of high stress. It was substantiated that, within military units, particular importance is attached to team-building and training activities that contribute to the development of cohesion, improvement of combat coordination, and formation of collective responsibility. In mixed and remote forms of interaction, the organisation of digital communication and the provision of continuous feedback play an important role as factors supporting team unity. The results of the study are practically significant for application in systems of personnel work in civilian, military and crisis organisations to improve the efficiency of team interaction, cohesion, communication, and responsible attitudes to the performance of professional duties in combat and emergency situations

♦ **Keywords:** team-building; combat conditions; organisational communication; morale; personnel management