

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

навчально-науковий медичний інститут

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

В. о. завідувача кафедри психології

_____ Володимир ШЕВЧЕНКО

«___» листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ РЕАГУВАННЯ
НА КОНФЛІКТ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ ДЕРЖАВНИХ
УСТАНОВ**

Керівник: к. психол. н., старший викладач
Лукіна Наталія Борисівна

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

Рецензент: к. психол. н., доцент кафедри
соціальної психології ОНУ імені
І.І. Мечникова
Амплеєва Ольга Михайлівна

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

Виконав: студент VI курсу групи 665 Мз
Возняк Роман Іванович

(П.І.Б.)

Спеціальності: 053 «Психологія»

(шифр і назва спеціальності)

ОПІ: «Психологія»

Миколаїв - 2025 рік

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення

Кафедра, циклова комісія

Рівень вищої освіти

Спеціальність

ОПП / ОНП

навчально-науковий медичний інститут

кафедра психології

другий (магістерський)

053 «Психологія»

«Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри психології

_____ Володимир ШЕВЧЕНКО

«__» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Возняк Роман Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Психологічні особливості стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ

керівник роботи: Лукіна Наталія Борисівна, к. психол. н., ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«14» жовтня 2025 року № 240.

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «24 листопада 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: вступ, основна частина, висновок, список використаних джерел та літератури, додатки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) згідно з планом кваліфікаційної роботи магістра.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
не планується

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Лукіна Н.Б.		
Розділ 1	Лукіна Н.Б.		
Розділ 2	Лукіна Н.Б.		
Розділ 3	Лукіна Н.Б.		
Висновки	Лукіна Н.Б.		

7. Дата видачі завдання 14.10.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вступ до кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Розділ 1. Теоретичні основи виникнення конфліктів у державних установах	вересень 2025	
3.	Розділ 2. Емпіричний аналіз стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ	вересень-жовтень 2025	
4.	Розділ 3. Організація та впровадження програми корекції стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ	жовтень 2025	
5.	Висновки	листопад 2025	
6.	Передкваліфікаційна практика	06.10 - 18.10. 2025	
7.	Оформлення списку використаних джерел та літератури, додатків	листопад 2025	
8.	Попередній захист	26.11.2025	
9.	Рецензія на кваліфікаційну роботу	02.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12 2025	

Студент

Возняк Р. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

Лукіна Н. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Возняк Р. І. Психологічні особливості стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 053 «Психологія» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню психологічних особливостей реагування на конфлікти у трудових колективах державних установ. Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення психологічних механізмів управління конфліктами в системі державного управління, що безпосередньо впливає на ефективність організаційної взаємодії, психологічний клімат і результативність праці.

Об'єкт дослідження – конфлікти в системі державного управління як соціально-психологічне явище.

Предмет дослідження – психологічне дослідження стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ.

У роботі визначено основні типи конфліктів, проаналізовано чинники, що їх провокують, і розкрито вплив особистісних характеристик працівників на перебіг конфліктних ситуацій.

Емпірично перевірено ефективність тренінгової програми, спрямованої на розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфлікті. Встановлено, що після впровадження програми збільшилась частота використання стилів співпраці та компромісу, зменшилась частка уникнення та суперництва, покращився психологічний клімат у колективах.

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів дослідження в діяльності практичних психологів, HR-служб і керівників державних установ для профілактики конфліктів, оптимізації взаємодії персоналу та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: конфлікт, стилі реагування, державна служба, трудовий колектив, психологічна корекція, тренінг.

ANNOTATION

Voznyak R. Psychological characteristics of styles of responding to conflict in work collectives of state institutions. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 053 «Psychology» – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of psychological features of conflict response in work collectives of public institutions. The relevance of the research is determined by the need to improve psychological mechanisms for managing conflicts in the public administration system, which directly affects organizational efficiency and the socio-psychological climate.

The object of the research is conflicts in the system of public administration as a socio-psychological phenomenon.

The subject is the psychological study of conflict response styles in work collectives of state institutions.

The paper analyzes conflict types, psychological factors provoking them, and the impact of personal characteristics of employees on the dynamics of conflict situations.

An experimental training program aimed at developing constructive conflict behavior strategies was implemented and proven effective. After training, participants demonstrated a higher tendency toward collaboration and compromise, a decrease in avoidance and competition, and an overall improvement in the organizational climate.

Practical significance lies in the possibility of applying the obtained results in the work of practical psychologists, HR departments, and heads of public institutions to prevent and manage conflicts and enhance teamwork efficiency.

Key words: conflict, response styles, public service, work collective, psychological correction, training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ.....	7
1.1.Поняття конфлікту з погляду психології: загальна характеристика...	7
1.2.Психологічні чинники виникнення конфліктів у сфері державного управління.....	13
1.3.Особистісні типи працівників та їх вплив на розвиток конфліктних ситуацій.....	20
1.4.Основні стилі реагування на конфлікти у трудових колективах державних установ.....	26
Висновки до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТИЛІВ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ.....	37
2.1.Організація та методи дослідження стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ.....	37
2.2.Аналіз результатів констатувального експерименту.....	39
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ КОРЕКЦІЇ СТИЛІВ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ.....	51
3.1.Обґрунтування тренінгової програми щодо розвитку конструктивних стилів реагування на конфлікт	51
3.2. Аналіз результатів формувального експерименту.....	72
3.3.Практичні рекомендації психологам і керівникам щодо профілактики та корекції конфліктної поведінки у трудових колективах.....	82
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформа публічного управління й підвищені вимоги до результативності державних інституцій актуалізують проблему конфліктів у трудових колективах. Підвищений рівень емоційної напруги, нестабільність нормативного середовища, надмірний контроль, невизначені цілі та завдання створюють підґрунтя для загострення взаємин і ускладнюють ухвалення рішень, знижують продуктивність праці та підривають довіру до органів влади. Психологічний вимір конфліктів виходить на перший план, адже саме внутрішні установки, особистісні риси, комунікативні бар'єри й емоційна незрілість часто запускають ескалацію.

Професійна діяльність у державному секторі передбачає постійну взаємодію з різними групами стейкхолдерів, що підвищує ймовірність зіткнення інтересів, цінностей, темпераментів і стилів поведінки. Наукова база з психології конфлікту, соціальної та організаційної психології, публічного управління пропонує концепти аналізу й регуляції конфліктів (О.Барановський, П. Горностай, І. Бех, О. Борисова, О. Петренко; K. Jehn, M. Rahim, D. Katz, R. Kahn), однак внутрішньоорганізаційні аспекти конфліктогенності державних установ і практики корекції стилів реагування залишаються опрацьованими нерівномірно.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у верифікованому психологічному інструментарії для діагностики та корекції стилів реагування на конфлікт у державних колективах. Запропонований аналіз чинників конфліктів, типології персоналу й домінувальних стилів поведінки, доповнений тренінговою програмою з подальшим до- та післятестовим вимірюванням, створює підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень, зміцнення командної взаємодії та зниження організаційних втрат у публічному секторі.

Об'єкт дослідження – конфлікти в системі державного управління як соціально-психологічне явище.

Предмет дослідження – психологічне дослідження стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ.

Мета дослідження – теоретично узагальнити й емпірично перевірити стилі реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ та оцінити ефективність програми їх корекції.

Відповідно до мети були визначені такі **завдання дослідження**:

- 1) розкрити сутність поняття конфлікту з позиції психологічної науки, охарактеризувати його основні риси й класифікації;
- 2) вивчити психологічні чинники, що провокують виникнення конфліктів у сфері державного управління;
- 3) проаналізувати вплив особистісних характеристик працівників на перебіг і динаміку конфліктних ситуацій у державних установах;
- 4) організувати та впровадити програму корекції стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ;
- 5) розробити практичні рекомендації психологам і керівникам щодо профілактики та корекції конфліктної поведінки у трудових колективах державних установ.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс теоретичних і емпіричних методів, що дозволив всебічно вивчити причини виникнення конфліктів у державних установах, їх психологічні чинники та можливості подолання.

На *теоретичному етапі* дослідження використовувався метод системного аналізу наукової літератури, що забезпечив узагальнення існуючих наукових підходів до розуміння феномену конфлікту, його динаміки, типів і впливу особистісних характеристик працівників на конфліктогенність організаційного середовища; методи порівняльного аналізу та типологізації для виокремлення особистісних типів, що найчастіше залучені до конфліктів у публічному управлінні.

Емпіричний етап дослідження спрямований на вивчення психологічних особливостей конфліктної взаємодії та включав наступні валідні й адаптовані методики:

1. Анкета для збору соціально-демографічної інформації.
2. Опитувальник типів поведінки в конфлікті (адаптація методики К. Thomas - R. Kilmann).
3. Методика діагностики рівня конфліктності особистості.
4. Методика «Значення конфлікту для мене».
5. Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г. Айзенка).

Для обробки результатів використовувалися методи математичної статистики, зокрема, коефіцієнт рангової кореляції Спірмана для виявлення взаємозв'язків між особистісними рисами, рівнем конфліктності та домінуючими стилями поведінки у конфлікті.

Експериментальна база: Управління соціального захисту населення, м. Миколаїв. Вибірка досліджуваних – 26 осіб, які є державними службовцями.

Наукова новизна полягає в комплексному аналізі психологічної природи конфліктів у державних установах з урахуванням особистісних характеристик працівників та організаційного контексту. У дослідженні поєднано структурно-динамічний і соціально-психологічний підходи до вивчення конфліктної взаємодії, що дозволило розкрити багатовимірність чинників, які впливають на розвиток конфліктів у сфері публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінської взаємодії в державних організаціях, формування антикризових стратегій і впровадження системної психологічної профілактики конфліктів у публічному секторі. Запропоновані рекомендації щодо індивідуального та групового впливу на працівників із різними стилями поведінки в конфлікті можуть бути інтегровані в систему професійного навчання державних службовців, програми кадрового менеджменту, корпоративні тренінги з розвитку емоційного інтелекту,

асертивності та командної взаємодії. Розроблена тренінгова програма придатна для застосування практичними психологами у державних установах і незалежних консультаційних службах під час індивідуальної та групової роботи з колективами. Отримані результати мають значення для роботи HR-фахівців, психологів, керівників установ, можуть бути використані як емпіричне підґрунтя для подальших наукових досліджень у галузі психології управління.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: XVI Міжнародній науково-практичній конференції м. Львів, 9 - 10 вересня, 2025 року; Всеукраїнській щорічній науково–практичній конференції «Могилянські читання - 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти», (10 - 14 листопада 2025 року, м. Миколаїв).

Публікації. Основний зміст та результати роботи висвітлено в 2 тезах:

Возняк Р. І. Конфлікти у державних установах: причини та способи їх подолання. Теорія і практика сучасної науки та освіти: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 9 – 10 вересня 2025 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 52-54.

Возняк Р. І. Психологічні особливості реагування на конфлікти у державних службовців. *«Могилянські читання - 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти»*: збірник матеріалів Міжнар. науково-практ. конф. (Миколаїв, 2025 р.). Миколаїв, 2025.

Структура дослідження кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Список літератури містить 84 наукових джерел. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках комп'ютерного набору. Загальний обсяг роботи 111 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

1.1. Поняття конфлікту з погляду психології: загальна характеристика

У сучасному світі, позначеному інтенсивними трансформаціями державного управління, проблема виникнення та подолання конфліктів у сфері публічної служби набуває особливої актуальності. Зміни у структурі управлінських органів, високі темпи професійної діяльності, багаторівнева підзвітність, надмірні очікування з боку громадян і політична турбулентність формують складне психологічне тло для працівників державних установ. У такому контексті конфлікт постає не лише як індикатор напруги у міжособистісній чи організаційній взаємодії, але й як фактор, що може як сприяти розвитку, так і призводити до деструктивних наслідків, якщо його ігнорувати або вирішувати неадекватними засобами.

Психологічна наука трактує конфлікт як особливу форму взаємодії між суб'єктами соціального простору, яка характеризується наявністю несумісних або прямо протилежних позицій, цілей, потреб, інтересів, установок, переконань чи цінностей. Така взаємодія, за своєю суттю, є напруженою, бо включає емоційно забарвлені уявлення сторін одна про одну, сприйняття загрози чи несправедливості, що породжує захисні реакції, агресію або відчуження.

Залежно від рівня прояву та характеру залучених сторін, конфлікти в межах організаційної структури можуть мати різну модальність: від внутрішньоособистісних переживань (де джерелом суперечності є внутрішній дисонанс особистості) до міжособистісних зіткнень між окремими співробітниками, конфліктів між формальними або неформальними групами всередині організації (соціально-груповий рівень), а також системних інституційних суперечностей, що зачіпають відносини між структурними

підрозділами, керівництвом і підлеглими або між органами управління різних рівнів [25, с. 39]. У сфері державного управління всі ці форми можуть існувати паралельно, ускладнюючи процеси прийняття рішень, комунікації та координації діяльності.

Найчастіше конфліктогенна ситуація в державному управлінні виникає тоді, коли відбувається зіткнення особистісних переконань, цінностей або моральних орієнтирів державного службовця з формальними вимогами, що диктуються його посадовими обов'язками, регламентами чи політичними інструкціями. Такий розрив між особистим і професійним рівнем призводить до внутрішньої напруги, зниження мотивації, емоційного виснаження, а в деяких випадках - до відкритого конфлікту з керівництвом або колегами. Крім того, джерелом конфліктів часто виступає розбіжність між стратегічними або тактичними цілями адміністрації установи і реальними потребами, інтересами чи можливостями окремих співробітників.

Такі суперечності посилюються у випадках відсутності зворотного зв'язку, недоступності керівництва, ієрархічного тиску чи нечіткості в розподілі обов'язків. Водночас не менш важливими чинниками є низький рівень розвитку комунікативної культури, брак навичок конструктивного діалогу, нездатність адекватно розпізнавати і виражати власні емоції або враховувати емоційний стан інших. Дефіцит емоційної регуляції, як правило, проявляється у формі імпульсивних реакцій, підвищеної тривожності, ворожості чи уникання контакту, що суттєво ускладнює процеси професійної взаємодії та підвищує ризик виникнення напружених або відкрито конфліктних ситуацій [6, с. 99].

Теоретичне осмислення феномену конфлікту спирається на міждисциплінарну основу, що охоплює філософські, соціологічні та психологічні підходи. Упродовж століть філософи розглядали конфлікт як рушій еволюції суспільства та засіб оновлення соціальних відносин, тоді як соціологи акцентували увагу на його ролі в структуруванні групових процесів, встановленні ієрархії, формуванні соціальної стабільності або, навпаки, її дестабілізації. Психологія ж зосереджується на внутрішніх механізмах

виникнення конфлікту, на його емоційних, когнітивних і поведінкових компонентах.

Вагомий внесок у розуміння конфлікту в організаційному контексті зробили Д. Кац і Р. Кан, які ще у середині ХХ століття у праці «The Social Psychology of Organizations» підкреслювали, що конфлікти є не лише неминучими, а й закономірними в межах функціонування будь-якої складної соціальної системи. Вони наголошували, що наявність конфліктів є свідченням активності організації, її відкритості до змін і наявності живої взаємодії між структурними елементами [30, р. 312]. У контексті сучасної психологічної науки конфлікт розглядається не як аномальне або патологічне явище, а як природна відповідь системи на внутрішні дисбаланси або зовнішні впливи. Такий підхід дозволяє відмовитися від уявлення про конфлікт як винятково деструктивне утворення й натомість акцентувати на його потенціалі як джерела особистісного, міжособистісного чи організаційного розвитку.

Цього погляду дотримуються й українські дослідники, зокрема, О. Савчук і О. Євтушенко, які вказують, що конфлікт у державному середовищі є об'єктивним феноменом, що відображає критичні точки в управлінській або комунікативній структурі організації та водночас відкриває можливості для їх перегляду, адаптації й подальшого вдосконалення [48, с. 47; 18, с. 32]. Така інтерпретація конфлікту створює основу для розроблення конструктивних стратегій реагування та дозволяє сприймати його не лише як загрозу ефективності, а й як ресурс посилення організаційної зрілості.

У психології конфлікт розглядається як багатовимірне явище, що включає взаємодію когнітивних, емоційних і поведінкових складових. Когнітивний компонент відображає те, як особа сприймає ситуацію, інтерпретує наміри інших учасників взаємодії, оцінює справедливість чи несправедливість подій. Емоційний компонент стосується переживань, які супроводжують конфлікт - зокрема, гніву, образи, тривоги, роздратування або фрустрації. Поведінковий аспект охоплює зовнішні прояви конфліктної взаємодії: вербальні й невербальні реакції, дії, спрямовані на ескалацію чи зниження напруги. Сукупність цих

компонентів формує специфічний психологічний профіль конфліктної ситуації, що потребує точного розуміння й чутливих інструментів регуляції.

Як зазначає І. Слюсарев, конфліктна ситуація зазвичай проходить послідовно через кілька стадій розвитку: передконфліктної напруги, коли накопичуються суперечності й виникає відчуття незадоволеності; ескалації протиріч, що супроводжується наростанням емоційної напруги та зростанням напруженості між сторонами; активного зіткнення позицій, коли відбувається відкрите протистояння; і, зрештою, фази розв'язання або приглушення, яка характеризується пошуком виходу з конфлікту, досягненням домовленостей або його штучним згасанням без усунення причин [51, с. 41]. Кожна з цих фаз має власну психологічну динаміку та потребує від учасників різних навичок реагування і самоконтролю.

Особливо критичною є фаза ескалації, коли зростає ризик емоційного вибуху, імпульсивних рішень, руйнування професійних і особистісних відносин. У цей період надзвичайно важливою є здатність до емоційної саморегуляції - контроль над власними реакціями, уміння гальмувати імпульси, зберігати логічність мислення навіть за умов високої напруги. З іншого боку, на етапі розв'язання ключовими стають розвиток емпатії, відкритість до діалогу, здатність бачити ситуацію з точки зору опонента, готовність до компромісів і узгоджених дій.

Як підкреслює І. Бех, саме поєднання внутрішнього самоконтролю та міжособистісної чутливості є основою конструктивного подолання конфліктів, особливо в умовах складної професійної взаємодії [5, с. 73]. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки зіткнення інтересів, а й трансформувати конфлікт у ресурс для вдосконалення комунікації, зміцнення довіри та підвищення ефективності спільної діяльності. Суттєвим аспектом у психологічному осмисленні конфлікту є аналіз його функцій, які дозволяють оцінити не лише природу й динаміку конфліктної ситуації, а й потенційні наслідки для окремої особистості, міжособистісних стосунків і функціонування організаційних структур. Залежно від контексту виникнення, глибини протиріч і

обраної стратегії реагування, конфлікти можуть виконувати як конструктивну, так і деструктивну роль.

До конструктивних функцій конфлікту дослідники зараховують ті, що сприяють позитивним змінам у взаємодії та функціонуванні групи або організації. Зокрема, конфлікт може виступати каталізатором розвитку - стимулювати перегляд застарілих норм, процедур або ієрархічних відносин, сприяти висвітленню прихованих проблем і внутрішніх суперечностей, які до цього не усвідомлювались або замовчувались. Також конструктивна роль конфлікту проявляється у зростанні рівня групової згуртованості - у разі, якщо сторони спільно долають труднощі й досягають згоди на основі взаєморозуміння, взаємної відповідальності та довіри. У цьому випадку конфлікт стає не просто індикатором напруги, а дієвим інструментом адаптації, саморефлексії й зміцнення організаційної єдності [6, с. 14].

Водночас конфлікт має і деструктивний потенціал, особливо за умов тривалого ігнорування, придушення або неефективного управління. До його негативних функцій зараховують порушення комунікативних процесів, зниження продуктивності праці, зростання емоційного напруження серед працівників, виникнення атмосфери недовіри, взаємних звинувачень або психологічного тиску. У крайніх випадках це може призвести до дезорганізації діяльності, втрати колективної цілісності й навіть розпаду професійної команди. Особливо небезпечними є ситуації хронічних конфліктів, які набувають системного характеру та спричиняють стійке погіршення психологічного клімату в колективі [12, с. 48].

Таким чином, розуміння функціональної природи конфлікту дозволяє не лише адекватно інтерпретувати його прояви, а й виробити ефективну стратегію реагування, спрямовану на мінімізацію деструктивного впливу та активізацію потенційно корисних сторін конфліктної взаємодії. На думку П. Горностая, для повноцінного й глибокого аналізу конфлікту недостатньо розглядати його виключно як індивідуально-психологічне явище. Необхідно також ураховувати ширший соціокультурний та організаційний контекст, у якому цей конфлікт

розгортається. Зокрема, вагомими факторами, що впливають на природу й перебіг конфліктної взаємодії, є культурні особливості середовища, рівень організаційної зрілості установи, специфіка побудови вертикалі влади та характер комунікативних процесів у межах колективу [13, с. 77]. Саме поєднання цих чинників визначає не лише ймовірність виникнення конфлікту, а й ту рамку, в межах якої він може бути конструктивно або деструктивно врегульований.

У сфері державного управління ці чинники набувають особливого значення, адже управлінська комунікація тут, як правило, відзначається високим ступенем формалізації, дотриманням суворих регламентів, обмеженим простором для неформального зворотного зв'язку. Така комунікативна модель ускладнює обмін інформацією, створює бар'єри для своєчасного розпізнавання емоційного стану працівників і поглиблює ризик неправильної інтерпретації повідомлень. Брак відкритості, неузгодженість комунікативних каналів, обмежений доступ до керівництва та недостатній рівень довіри всередині колективу формують сприятливий ґрунт для ескалації напруги, накопичення незадоволення і, як наслідок, виникнення конфліктних ситуацій. Таким чином, розуміння управлінської комунікації як чинника, що безпосередньо впливає на конфліктогенність середовища, є ключовим для побудови ефективної системи запобігання та регулювання конфліктів у державних установах.

Отже, конфлікт у психологічному контексті є складним багатокомпонентним явищем, що проявляється у ситуаціях суперечностей, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії. Він має потенціал як до розвитку, так і до руйнації - залежно від контексту, глибини протиріч та ефективності застосованих стратегій регулювання. Для сфери державного управління вкрай важливо розглядати конфлікт не лише як проблему, а й як ресурс, за умови його своєчасного виявлення, осмислення та конструктивного врегулювання.

1.2. Психологічні чинники виникнення конфліктів у сфері державного управління

Проблема виникнення конфліктів у державному управлінні має комплексну природу, що охоплює не лише зовнішні організаційні або соціальні умови, а й внутрішні, суто психологічні детермінанти. Вивчення конфліктогенних чинників у цій сфері передбачає глибокий аналіз особистісних якостей працівників, мотиваційної сфери, стилю мислення, емоційної стабільності, комунікативних стратегій і системи цінностей, які формуються під впливом професійного середовища.

У межах державної служби, де високий рівень професійної відповідальності поєднується з жорсткими нормативними регламентами, централізованою структурою управління, обмеженими часовими, матеріальними та людськими ресурсами, психологічні фактори виступають ключовим елементом, що визначає якість міжособистісної взаємодії. У таких умовах працівники змушені функціонувати в режимі постійної напруги, високих очікувань і часто неоднозначних соціальних сигналів, що надходять з боку керівництва, колег або громадськості. Це призводить до загострення емоційної вразливості, формування внутрішнього напруження та посилення ризиків деструктивної поведінки у професійному середовищі.

Саме психологічні чинники - рівень саморегуляції, емоційна стійкість, стиль комунікації, здатність до співпраці й вирішення проблем – значною мірою визначають, яким чином працівники долають труднощі, реагують на конфліктогенні ситуації, сприймають критику та ухвалюють рішення в умовах тиску. Як зазначають дослідники, внутрішні психічні ресурси особистості часто стають вирішальними у процесах подолання або, навпаки, ескалації конфліктів у межах адміністративних структур. Недостатній рівень психологічної підготовки, дефіцит професійної рефлексії, низька культура зворотного зв'язку чи емпатійної взаємодії можуть трансформувати звичайну робочу суперечку в

масштабний конфлікт, що впливає на атмосферу в усьому колективі [3, с. 47; 22, с. 89].

Таким чином, у системі публічного управління саме психологічні чинники виступають тим невидимим, але надзвичайно впливовим ресурсом, від якого залежить не лише функціонування окремої установи, а й загальний рівень довіри до державної влади з боку суспільства.

Одним із фундаментальних психологічних чинників, що детермінують конфліктну поведінку в державному секторі, є індивідуальні особливості сприйняття службової реальності. Внутрішні уявлення працівника про систему, його роль у ній, очікування від взаємодії з керівництвом і колегами формуються під впливом попереднього досвіду, особистісних рис, типу темпераменту та рівня психологічної зрілості. У разі, коли державний службовець має низьку толерантність до стресу, нестабільний емоційний фон або недостатній рівень адаптивності, він сприймає організаційні виклики не як об'єктивну складову професійної діяльності, а як загрозу власній гідності, статусу або автономії.

Таке сприйняття активує захисні механізми психіки, які часто проявляються у формі надмірної вразливості до критики, підозрілості, звинувачень або емоційної закритості. Це, своєю чергою, сприяє наростанню внутрішнього напруження, формуванню упередженого ставлення до колег і керівництва, зниженню рівня комунікативної відкритості, що в сукупності створює психологічне підґрунтя для розвитку конфліктної взаємодії.

Як підкреслює Л. Євтушенко, саме відсутність стійкої внутрішньої регуляції, знижений рівень самоконтролю та неусвідомлені внутрішньоособистісні суперечності часто стають головною причиною конфліктів у державних установах. Такі внутрішні розбіжності транслуються назовні, проєктуючись на колективне середовище, що й провокує зіткнення інтересів, нерозуміння або емоційну напругу між працівниками [18, с. 64].

Ще одним вагомим психологічним чинником, що спричиняє конфлікти у сфері державного управління, є неузгодженість ціннісних орієнтацій між окремими працівниками або між працівником і організацією в цілому. Ціннісна

система особистості формується задовго до входження в професійне середовище й визначає те, як людина інтерпретує соціальні взаємодії, оцінює події та ухвалює рішення. Якщо внутрішні переконання працівника, його моральні пріоритети, уявлення про справедливість, гідність або служіння суспільству не відповідають домінуючим у колективі нормам, стилю керівництва чи політиці установи, виникає внутрішній конфлікт, який спершу може бути неусвідомленим або приглушеним, але з часом набуває емоційної сили та переходить у зовнішнє зіткнення позицій.

Прикладом може слугувати ситуація, коли службовець орієнтується на прозорість, підзвітність і професіоналізм, але стикається з практиками формалізму, подвійних стандартів або ігнорування потреб громадян. У таких випадках виникає когнітивний дисонанс, що порушує емоційний баланс особистості, знижує рівень задоволення працею, а згодом – провокує напругу у стосунках із керівництвом або колегами, які підтримують існуючу систему. Подібні розбіжності особливо гостро виявляються у періоди організаційних змін, коли частина колективу орієнтована на збереження статус-кво, тоді як інша прагне до інновацій і оновлення управлінських підходів.

Крім того, неузгодженість цінностей може проявлятися у вигляді міжособистісних конфліктів, коли один працівник сповідує колегіальність і взаємоповагу, а інший діє за принципом конкурентного суперництва або авторитарного домінування. У таких випадках конфлікт виходить за межі раціональної незгоди та набуває емоційного забарвлення, що ускладнює процес його врегулювання. Як підкреслюють дослідники, зокрема, П. Рак і В. Лозовий, основою сталих форм професійної взаємодії в умовах публічного управління є не лише нормативна дисципліна, а передусім спільна ціннісна платформа, яка забезпечує ідентифікацію з організацією, довіру до рішень керівництва та готовність до співпраці [44, с. 115; 28, с. 113].

Відтак, аналіз ціннісних орієнтацій персоналу має бути невід’ємною складовою кадрової політики державних установ, адже саме через ціннісну несумісність найчастіше виникає приховане емоційне напруження, яке за певних

умов ескалюється в повноцінний конфлікт. Залученість працівника до спільної справи, рівень його внутрішньої лояльності та довіри до організації значною мірою зумовлюються відповідністю особистісних і організаційних цінностей. Тому стратегія попередження конфліктів у державному управлінні має базуватися не лише на регламентуванні поведінки, а й на глибокому розумінні психологічного складу персоналу, його переконань і очікувань.

Важливу роль у формуванні конфліктів у сфері державного управління відіграє стиль комунікації, який працівник використовує у щоденній взаємодії з колегами, підлеглими чи керівництвом. Сам стиль спілкування є не лише засобом передачі інформації, а й формою вираження ставлення до інших, механізмом побудови професійних стосунків та індикатором особистісної зрілості. Агресивний стиль, що характеризується домінуванням, тиском, приниженням або звинуваченням, спричиняє емоційний спротив, втрату довіри, підвищення захисної напруги в колективі. Пасивно-агресивна комунікація, яка часто маскується під зовнішню лояльність, але супроводжується прихованим саботажем, демонстративною байдужістю або іронією, підриває основи взаємоповаги та провокує тривалі міжособистісні непорозуміння. Маніпулятивні моделі спілкування, засновані на прихованих мотивах, психологічному тиску або нав'язуванні почуття провини, у свою чергу, призводять до деструкції комунікативного простору установи.

Водночас навіть працівники, які демонструють щире прагнення до співпраці, можуть несвідомо спричиняти напругу, якщо в їхньому стилі переважають непрямота, уникнення діалогу, надмірна обережність чи фіксація на самозахисті. Такі прояви комунікативної невиразності часто сприймаються як байдужість, нещирість або недовіра, що провокує емоційні реакції у відповідь. В умовах високої відповідальності та постійного інформаційного тиску подібна комунікативна динаміка здатна швидко перетворитися на джерело конфлікту.

Як зазначає О. Борисова, однією з головних передумов ескалації конфліктів у публічному управлінні є недостатній розвиток навичок відкритої й ненасильницької комунікації, обмежена здатність до емпатії, а також відсутність

психологічної готовності до конструктивної взаємодії в умовах незгоди або критики [8, с. 99]. Наприклад, у ситуаціях, коли керівник не вміє чітко та спокійно пояснити причини управлінського рішення, а підлеглий не може відкрито висловити своє ставлення, виникає замкнене коло взаємних припущень, образ та уникання, яке з часом загострюється до рівня відкритого конфлікту.

Отже, стиль комунікації виступає не лише фоновим чинником, а безпосереднім тригером конфліктогенних ситуацій. Формування культури чесної, відкритої, доброзичливої комунікації в організаціях державного сектору має розглядатися як один із пріоритетів у системі підвищення управлінської ефективності та зміцнення колективної згуртованості.

Суттєвим психологічним чинником, що підвищує ризик виникнення конфліктів у державних установах, є професійне вигорання, яке в сучасних умовах набуло характеру масового й системного явища. Цей стан формується поступово під впливом хронічного емоційного навантаження, високої відповідальності, дефіциту ресурсів і невідповідності між зусиллями працівника та отриманою зворотною реакцією. Особливо характерним для публічної сфери є поєднання монотонності рутинних завдань із жорсткими адміністративними вимогами, що призводить до поступової втрати енергії, цілеспрямованості та емоційного залучення.

У стані професійного вигорання працівник стає менш толерантним до змін, втрачає гнучкість мислення, демонструє дратівливість, підозрілість або байдужість у взаємодії з колегами. Порушується здатність до емпатії, виникає схильність до надмірної критики, пасивної опозиції або агресивної поведінки. Такий психоемоційний фон значно ускладнює будь-які форми колективної взаємодії, створюючи ґрунт для напруженості, непорозумінь і конфліктів. На думку В. Бойка, синдром емоційного вигорання в державних службовців часто супроводжується не лише зниженням професійної мотивації, а й втратою сенсу діяльності, що у поєднанні з несприятливим середовищем провокує зростання конфліктності поведінки, зниження ефективності рішень та погіршення психологічного клімату в колективі [7, с. 50].

Показовою є ситуація, коли досвідчений фахівець, який тривалий час виконує однотипні обов'язки без можливості для розвитку або впливу на процеси, поступово втрачає інтерес до роботи, замикається в собі або починає демонструвати надмірну жорсткість у спілкуванні з молодшими колегами. Такі прояви, хоч і здаються суто індивідуальними, мають глибоке психологічне підґрунтя, пов'язане з емоційним виснаженням, що поступово руйнує комунікативні мости та створює умови для конфліктів, які можуть торкатися як особистих, так і організаційних питань.

Таким чином, своєчасне виявлення ознак професійного вигорання, психопрофілактична підтримка персоналу та створення умов для емоційного відновлення є важливими елементами стратегії управління конфліктами в державних установах.

Не менш значущим психологічним чинником, що впливає на динаміку конфліктів у сфері державного управління, є рівень організаційної ідентичності працівників. Цей феномен охоплює ступінь, до якого особа ототожнює себе з установою, її цінностями, цілями та місією. Коли працівник відчуває себе частиною колективу, усвідомлює свою роль у загальній структурі й сприймає роботу як важливу й соціально значущу, формується мотивація до співпраці, відповідальність за спільний результат і внутрішня готовність до конструктивного розв'язання суперечностей.

Натомість низький рівень організаційної ідентичності або її відсутність зумовлюють емоційне відсторонення від колективу, зниження ініціативності та появу відчуття маргінальності в структурі організації. Працівник, який не розуміє своєї ролі, не бачить сенсу в діяльності установи або відчуває невідповідність між власними очікуваннями та реальністю, втрачає мотивацію до співпраці й стає більш схильним до конфліктної поведінки. Такі особи частіше опираються колективним рішенням, уникають спільної відповідальності, демонструють емоційну замкненість або латентну агресію.

Цей ефект особливо проявляється в умовах організаційних змін, реструктуризації або запровадження нових управлінських підходів, коли

працівники можуть відчувати втрату стабільності, розмитість власного статусу чи ідентифікаційну розгубленість. За спостереженнями О. Петренко, саме криза ідентифікаційних процесів, зокрема, розрив між початковими очікуваннями працівника від професійного середовища та фактичним досвідом взаємодії – часто стає прихованою, але критичною передумовою розвитку конфліктних ситуацій у трудових колективах [42, с. 42].

Отже, підтримка високого рівня організаційної ідентичності через чітке інформування працівників про цілі й завдання установи, залучення до ухвалення рішень, створення умов для самореалізації й відчуття значущості власного внеску є важливим елементом профілактики конфліктів у державному управлінні. Формування почуття приналежності не лише зміцнює внутрішню згуртованість колективу, а й підвищує стійкість до зовнішніх викликів, знижуючи рівень конфліктогенності професійного середовища.

Крім того, одним із вагомих конфліктогенних чинників у сфері публічного управління є політичний та адміністративний тиск, який нерідко ставить державного службовця у ситуацію етичного вибору. Коли посадова особа змушена виконувати інструкції чи ухвалювати рішення, що суперечать її власним переконанням, моральним орієнтирам або професійним стандартам, виникає внутрішній конфлікт, що порушує психологічну рівновагу й підриває мотивацію до діяльності. Такий тиск може проявлятися у формі нав'язування певних рішень зверху, обмеження свободи дій, цензури ініціатив або непрямого примусу до дій, які службовець вважає етично неприйнятними.

Ця внутрішня суперечність нерідко виходить за межі особистісного виміру і трансформується у відкриту опозицію до керівництва, системи або окремих управлінських рішень. Працівник, який опиняється в ситуації несумісності між внутрішніми цінностями й зовнішніми вимогами, може демонструвати пасивний спротив, формальне виконання обов'язків, приховану опозицію або навіть свідоме ігнорування наказів. У крайньому разі це призводить до деструктивної поведінки, затяжного конфлікту з керівництвом, втрати професійної ідентичності чи рішення про звільнення.

Як зазначає Ю. Олійник, у таких випадках конфлікт набуває не лише внутрішньоособистісного, а й організаційного характеру, адже впливає не лише на психологічний стан окремого працівника, а й на атмосферу в усьому колективі. Несумісність особистісної позиції з адміністративним тиском стає джерелом хронічної напруги, стійкого незадоволення, зростання недовіри до керівництва й загальної дестабілізації службових відносин [39, с. 106].

У контексті демократичного врядування особливої важливості набуває дотримання етичних стандартів, повага до морального вибору службовця та створення умов, за яких професійна діяльність не вступатиме в суперечність з особистими цінностями. Запровадження механізмів етичної підтримки, відкритого діалогу та консультаційних інститутів з питань службової етики може стати ефективним інструментом профілактики конфліктів, що мають витoki у внутрішньому спротиві працівника адміністративному тиску.

Таким чином, психологічні чинники конфліктів у сфері державного управління мають багаторівневу структуру й охоплюють як індивідуально-особистісні характеристики, так і міжособистісну, організаційну та мотиваційну площини. Їх своєчасне виявлення та розуміння є запорукою формування ефективної системи попередження конфліктів, а також професійного розвитку персоналу органів публічної влади.

1.3. Особистісні типи працівників та їх вплив на розвиток конфліктних ситуацій

Одним із визначальних чинників, що впливає на характер, динаміку та наслідки конфліктних ситуацій у державних установах, є індивідуально-психологічні особливості працівників, передусім їхні особистісні типи. У межах організаційної психології особистісна типологія відіграє важливу роль у розумінні того, як різні люди реагують на стрес, взаємодіють з оточенням, сприймають конфлікти та беруть участь у їхньому врегулюванні. У колективі, де працівники мають різні темпераменти, стилі мислення, рівень емоційної

стабільності та домінуючі мотиваційні установки, значно зростає ймовірність непорозумінь, особистісних зіткнень та суперечностей.

Згідно з класифікацією, що ґрунтується на поєднанні темпераменту та поведінкових стратегій, найчастіше у державних установах зустрічаються такі типи працівників: аналітичний, виконавчий, домінантний та адаптивний. Аналітичний тип характеризується схильністю до критичного мислення, зосередженістю на деталях, високою вимогливістю до себе й інших. Представники цього типу можуть легко вступати в конфлікт у випадку, коли стикаються з некомпетентністю, нераціональними рішеннями або нечіткими інструкціями. У той же час вони рідко демонструють емоційну реактивність і схильні до стриманої поведінки, що дозволяє їм діяти конструктивно навіть у складних ситуаціях [25, с. 108].

Виконавчий тип - це працівники, орієнтовані на чітке виконання завдань, лояльність до керівництва та дотримання правил. Вони схильні уникати конфліктів, однак у ситуаціях, коли їм здається, що порушено ієрархічний порядок або перевищено повноваження, можуть проявляти жорстку позицію. Часто цей тип виявляє підвищену чутливість до несправедливості, особливо у питаннях розподілу обов'язків чи визнання заслуг. Якщо така несправедливість зберігається впродовж тривалого часу, у працівника накопичується внутрішнє напруження, яке згодом може вилитися у відкритий конфлікт [1, с. 36; 14, с. 115].

Домінантний тип працівників відзначається високим рівнем ініціативності, схильністю до контролю, потребою впливати на прийняття рішень. Такі особи нерідко вступають у конфлікти через прагнення відстояти власне бачення, особливо якщо вважають, що їхню думку ігнорують або знецінюють. За відсутності конструктивного каналу для реалізації лідерського потенціалу вони можуть проявляти авторитарність, нетерпимість до альтернативних позицій і конфліктність у стосунках із колегами, які не підтримують їхню лінію поведінки [13, с. 46].

Адаптивний тип, навпаки, схильний уникати конфліктів, пристосовуватись до ситуацій, згладжувати гострі кути у взаємодії. Такі працівники підтримують сприятливий психологічний клімат, але за надмірного навантаження або в умовах постійного тиску можуть демонструвати пасивно-агресивні реакції або внутрішній опір, який не завжди помітний зовні, але суттєво впливає на загальну атмосферу в колективі [22, с. 94].

Для систематизації викладеного матеріалу доцільно узагальнити основні характеристики особистісних типів працівників, які найчастіше зустрічаються в органах державного управління, та їхній вплив на розвиток конфліктних ситуацій. Зведена таблиця дозволяє чітко окреслити ключові риси кожного типу, типові реакції на стресові чи напружені ситуації, а також потенційні форми конфліктної поведінки. Такий формат подання інформації сприяє кращому розумінню внутрішньої структури трудового колективу та допомагає розробити ефективні підходи до управління міжособистісною взаємодією (та. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Типи працівників (узагальнений аналіз)

Тип працівника	Ключові психологічні риси	Особливості поведінки у службовій діяльності	Типові причини конфліктів	Рекомендації для взаємодії
Аналітичний	Раціональність, об'єктивність, самодисципліна, схильність до аналізу	Орієнтований на точність і системність, прагне логіки у процесах, очікує чітких стандартів	Нетерпимість до некомпетентності плутанини або неаргументованих рішень	Надавати чіткі інструкції, залучати до стратегічного планування, визнавати експертність
Виконавчий	Пунктуальність, лояльність, структурність, потреба в авторитеті	Висока дисциплінованість, схильність до ієрархічного підпорядкування, орієнтація на «букву» закону	Відчуття несправедливості, порушення посадової субординації, невизнання зусиль	Забезпечити прозорість процедур, визнавати заслуги, дотримуватись офіційного стилю спілкування
Домінантний	Рішучість, ініціативність, прагнення контролю, впевненість у власній думці	Проактивний, часто ініціює зміни, не боїться відповідальності, орієнтований на результат	Ігнорування його позиції, обмеження автономії, недооцінка впливу	Давати простір для ініціатив, залучати до ухвалення рішень, не нав'язувати

				жорсткий контроль
Адаптивний	Гнучкість, емоційна врівноваженість, чутливість до настроїв інших, делікатність	Схильний до компромісу, прагне уникати гострих кутів, добре функціонує в стабільному середовищі	Надмірне навантаження, непрозорість у діях керівництва, конфлікти у колективі	Підтримувати позитивну атмосферу, уникати прямого тиску, залучати до командної роботи

Особливої уваги в контексті профілактики й діагностики конфліктних ситуацій у державному управлінні потребує аналіз особистостей з високим рівнем тривожності або ригідності, оскільки саме ці психологічні властивості часто стають малопомітними, але стійкими джерелами внутрішньої напруги. Особи з підвищеною тривожністю характеризуються схильністю до гіперконтролю, очікування негативних наслідків власних дій, надмірного аналізу ситуацій і постійного пошуку зовнішнього схвалення. У межах державної служби, де нерідко домінують формалізовані вимоги, нечіткі зворотні зв'язки та обмежена комунікативна підтримка, така внутрішня установка формує у працівника потребу уникати ризику, ініціативи або відкритого висловлення думок.

Працівники з тривожним стилем реагування часто прагнуть діяти тільки в межах чітко визначених інструкцій, остерігаючись самостійних рішень через страх помилитися або отримати критику. У конфліктогенних умовах вони швидко втрачають емоційну рівновагу, можуть демонструвати сльозливість, самозвинувачення або захисну відстороненість. Їхня поведінка нерідко провокує роздратування з боку більш рішучих або імпульсивних колег, що лише посилює ризик ескалації конфлікту. Тривожні працівники потребують чіткої структури, стабільного зворотного зв'язку й делікатного ставлення в межах робочої комунікації, оскільки будь-яка неоднозначність або різкість можуть сприйматися ними як особиста загроза.

Ригідні особистості, навпаки, демонструють надмірну консервативність у поведінці, жорстку прив'язаність до вже відомих алгоритмів і стійкий опір будь-яким нововведенням. Їхня установка на незмінність процесів часто

супроводжується категоричністю суджень, труднощами в переключенні уваги, несприйняттям альтернативних думок. У ситуаціях, коли організація вимагає гнучкості, адаптивності або швидкої зміни пріоритетів, такі працівники чинять пасивний або відкритий опір, що зумовлює непорозуміння й конфлікти як з колегами, так і з керівництвом. Вони можуть висловлювати претензії до змін, ініційованих молодшими фахівцями, відстоювати формальні інструкції всупереч доцільності, а будь-яку спробу оновлення сприймати як загрозу стабільності.

Як зауважує Л. Євтушенко, саме ригідність і тривожність є глибинними предикторами конфліктної поведінки в державному управлінні, оскільки блокують здатність до адаптації, знижують відкритість до нового досвіду та ускладнюють конструктивну комунікацію у стресових обставинах [18, с. 71]. За відсутності цілеспрямованої психологічної підтримки такі працівники схильні до перетворення внутрішньої напруги на зовнішню агресію або емоційне виснаження, що, в обох випадках, дестабілізує мікроклімат у колективі. Саме тому управлінцям варто вчасно розпізнавати ці особистісні особливості, впроваджувати м'які моделі комунікації та створювати умови для поступової адаптації таких працівників до змін, без тиску та стигматизації.

Також одним із важливих психологічних чинників, що істотно впливає на перебіг конфліктних процесів у державних установах, є рівень розвитку емоційного інтелекту працівника. Емоційний інтелект охоплює здатність людини розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції, а також адекватно сприймати емоційний стан інших. У контексті публічного управління - де міжособистісна взаємодія відбувається в умовах високого стресового навантаження та обмеженого часу на ухвалення рішень - наявність емоційної компетентності відіграє ключову роль у зниженні напруги, збереженні професійної дистанції та забезпеченні конструктивного вирішення конфліктів.

Працівники з високим рівнем емоційної обізнаності зазвичай демонструють здатність контролювати імпульси, уникати емоційної ескалації, підтримувати баланс між раціональною й афективною сторонами взаємодії. Вони краще справляються з фрустрацією, здатні брати до уваги емоції

співрозмовника, будують довірливу комунікацію та схильні до пошуку компромісів навіть у складних обставинах. Такі особи не лише рідше вступають у конфлікти - вони можуть ефективно виступати посередниками між іншими сторонами в напружених ситуаціях.

Водночас низький рівень емоційного інтелекту – зокрема недостатнє усвідомлення власних емоційних реакцій або нездатність їх регулювати – зумовлює схильність до імпульсивної поведінки, нестриманості, надмірної уразливості й образливості. Такі працівники нерідко інтерпретують нейтральні ситуації як особисті загрози, реагують емоційно надмірно або непрогнозовано – що ускладнює робочі стосунки та провокує виникнення конфліктів навіть на тлі незначних непорозумінь. Вони можуть несвідомо транслювати негативні переживання у взаємодії, формуючи в колективі атмосферу недовіри або напруження.

Як зазначає О. Савчук, розвиток емоційної компетентності - зокрема здатності до рефлексії, емоційної саморегуляції та емпатії - є однією з базових умов зниження конфліктогенності професійного середовища. Він підкреслює, що емоційний інтелект не є вродженою якістю, а набувається через досвід, навчання та цілеспрямоване тренування соціально-комунікативних навичок [48, с. 47]. Тому інтеграція програм розвитку емоційної грамотності в систему підготовки державних службовців, запровадження тренінгів з ненасильницького спілкування, технік емоційної саморегуляції та зворотного зв'язку можуть стати ефективним інструментом для формування здорового комунікативного клімату в організаціях публічного сектору.

Отже, особистісні типи працівників суттєво впливають на характер конфліктних ситуацій у державних установах. Розуміння психологічного профілю персоналу дозволяє не лише прогнозувати потенційні зони напруги, а й формувати ефективну політику управління конфліктами, засновану на повазі до індивідуальних відмінностей і використанні внутрішнього потенціалу працівників у конструктивному напрямі.

1.4. Основні стилі реагування на конфлікти у трудових колективах державних установ

У професійних колективах державних установ конфлікти неминучі, тому важливо розуміти типові стилі реагування на них. Дослідники згодні, що існує декілька базових моделей поведінки у конфліктній ситуації. К. Томас і Р. Кілмен виділили п'ять основних стилів реагування, які й сьогодні широко використовуються для діагностики та навчання управлінню конфліктами. Аналогічно, Р. Блейк і Дж. Моутон ще раніше описали п'ять стратегій поведінки керівників при зіткненні інтересів: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми. Фактично йдеться про однакові базові стилі, хоча різні автори можуть називати їх по-своєму. У їхній основі лежить двовимірна модель: з одного боку, врахування власних інтересів (позиція активна vs. пасивна), а з іншого - увага до інтересів іншої сторони (позиція індивідуалістична vs. кооперативна). Від поєднання цих вимірів залежить, яку стратегію обере людина: зосереджуватися на власній перемозі, шукати порозуміння чи уникати протистояння [72, с. 208]. Нижче розглянуто п'ять основних стилів реагування на конфлікт – ухилення, поступливість, компроміс, суперництво та співробітництво – їхні характеристики, типові поведінкові ознаки, а також сильні й слабкі сторони кожного.

Ухилення (уникнення конфлікту)

Ухилення характеризується свідомим відстороненням від конфліктної ситуації. Працівник, який дотримується цього стилю, прагне не загострювати протиріч, відкладає обговорення проблеми і уникає будь-якого прямого зіткнення сторін. Пасивна модель поведінки - людина не відстоює власних інтересів, але й не бере до уваги інтереси опонента, фактично ігноруючи конфлікт. Ззовні стиль ухилення може проявлятися як нейтральність або «тактика присутності без втручання» [31, с. 9]. Наприклад, працівник присутній

фізично, але тримається осторонь, не висловлює відкрито своєї думки і уникає прийняття рішень по суті спору.

Ухилення може бути виправданим у ситуаціях, коли предмет конфлікту не має великого значення, або коли необхідна пауза для емоційного заспокоєння сторін. Наприклад, якщо суперечка є дріб'язковою чи тимчасовою, краще дати їй «вистрітися» без ескалації. Також уникнення іноді доречно за умов, коли пряме протистояння може лише погіршити ситуацію – скажімо, за загрози неадекватної реакції, насильства чи помсти з боку опонента. В описаних випадках відхід від конфлікту слугує механізмом захисту і дозволяє мінімізувати негайні втрати без витрат часу та енергії на боротьбу.

Головний недолік стилю уникнення полягає в тому, що сама проблема не вирішується. Конфлікт начебто «приглушується», але не зникає, а невдоволення може накопичуватися. Постійне ігнорування протиріч здатне призвести до прихованого зростання напруженості та раптового вибуху емоцій у майбутньому. Крім того, ухилення означає відсутність відкритої комунікації між сторонами, що ускладнює пошук взаєморозуміння. Якщо працівник систематично обирає цю стратегію, колеги можуть сприймати його як байдужого або ненадійного: він не висловлює позиції, отже рішення ухвалюють інші, і відповідальність також лягає на них [31, с. 12]. У підсумку затяжне уникання конфлікту підриває колективну довіру і може погіршити стосунки більше, ніж відкритий діалог.

Поступливість (адаптація до опонента)

Поступливість (також відома як пристосування або згладжування) - це стиль, при якому власні інтереси свідомо жертвуються задля збереження відносин і гармонії з іншою стороною. Поведінка відображає високий рівень турботи про потреби опонента за мінімальної уваги до власних цілей. Працівник намагається уникнути конфронтації будь-якою ціною: він охоче йде на поступки, погоджується з пропозиціями колег або керівництва, навіть якщо внутрішньо не цілком з ними згоден. У поведінці поступливого типу помітна орієнтація на

міжособистісні стосунки, а саме особа прагнення бути «приємним, доброзичливим, готовим допомогти» в очах оточення [23, с. 21]. Поступливий співробітник боїться осуду чи відторгнення, тому робить усе, аби не викликати негативної реакції - проявляє підвищену люб'язність, уникає критики і гострих кутів, погоджується з рішеннями інших.

Поступливий стиль доречний, коли збереження добрих взаємин важливіше за конкретне питання спору. Якщо предмет конфлікту для працівника не принциповий, а для іншої сторони дуже значущий, розумна поступка може швидко відновити мир і взаємодовіру. Стиль сприяє зниженню напруги. Опонент, отримавши бажане, відчуває повагу до себе. Поступливість часто допомагає уникнути ескалації, адже конфлікт затухає ще на початку завдяки готовності одного боку прийняти умови іншого. В організаційному середовищі поступки іноді дозволяють виграти час і підтримати командний дух - особливо якщо питання другорядне, а єдність колективу має пріоритетне значення.

Основний ризик полягає в тому, що власні інтереси працівника залишаються незадоволеними. Постійно поступаючись, людина може накопичувати приховане розчарування або образу, що з часом негативно позначиться на мотивації. Надмірна поступливість підриває авторитет: оточення може сприйняти її як ознаку слабкості чи відсутності власної думки. Є ймовірність, що колеги чи керівництво почнуть зловживати поступливим співробітником, доручаючи йому непопулярні завдання або ігноруючи його потреби. З точки зору вирішення проблем, поступливий стиль не сприяє пошуку оптимального рішення – проблему розв'язують за рахунок однієї сторони [30, с. 7]. У державних установах, де важливо дотримуватися принципів справедливості, постійна адаптація під чужі вимоги може спотворювати реальну картину. Відтак організація втрачає можливість своєчасно скоригувати рішення, а латентний конфлікт може проявитися пізніше у більш деструктивній формі.

Компроміс (взаємні поступки)

Компроміс – стиль, орієнтований на пошук балансу між інтересами сторін. Кожен учасник конфлікту частково поступається своїми вимогами і натомість отримує часткове задоволення власних потреб. Таким чином сторони прагнуть досягти хоча б часткового порозуміння, зберігши робочі стосунки і уникнувши повного протистояння. У поведінці компромісного типу проявляється готовність йти назустріч одне одному: відкритий обмін пропозиціями, торгування умовами, пошук проміжного варіанту рішення. Важливо, що при компромісі зберігається взаємна повага – кожна сторона визнає право іншої на вигоду, навіть якщо ця вигода менша від очікуваної. Недарма компроміс інколи називають стратегією «порозуміння». Акцент робиться на спільності інтересів, які сторони прагнуть захистити, хоч і не в повній мірі [17, с. 24].

Компроміс є одним з найпоширеніших шляхів врегулювання конфліктів у трудових колективах, оскільки дозволяє відносно швидко досягти прийняттого рішення. Він мінімізує недоброзичливість між учасниками - кожен отримує хоч щось, отже ніхто не відчувається цілковитим переможеним. У контексті державних установ компроміс сприяє збереженню робочої атмосфери і співпраці: після обміну взаємними поступками сторони легше відновлюють ділові відносини. Компроміс особливо цінують керівники, адже він дозволяє швидко знизити напругу і «закрити» проблему, не витрачаючи забагато ресурсів. Компроміс нерідко стає оптимальним рішенням, коли сторони мають приблизно рівні позиції та вплив: взаємні поступки виглядають справедливими, інакше конфлікт може зайти у глухий кут.

Хоча компроміс і забезпечує часткове вирішення проблеми, він не гарантує повного задоволення інтересів жодної зі сторін. Кожен отримує лише частку бажаного, тому рішення може виявитися половинчастим. Якщо надто рано вдається до компромісу у принциповому питанні, існує ризик, що сторони так і не з'ясують глибинні причини розбіжностей. Іншими словами, компроміс може замаскувати проблему, залишивши її невирішеною. Деякі конфліктологи навіть розглядають компроміс як «урізану» форму співробітництва, що не дозволяє знайти по-справжньому творче рішення [16, с. 55]. Ще один недолік - іноді

сторони погоджуються на компроміс заради самого уникнення конфлікту, а не на користь логічно обґрунтованого варіанта. В результаті можна отримати рішення, яке всіх влаштовує лише частково, і в довгостроковій перспективі його доведеться переглядати.

Суперництво (конкуренція, примус)

Суперництво – це стиль жорсткого протиборства, за якого людина максимально орієнтована на власну перемогу і мінімально зважає на потреби іншої сторони. Даний стиль передбачає активне відстоювання своєї позиції аж до нав'язування опоненту потрібного рішення. Учасник конфлікту, який діє суперницьким чином, сприймає ситуацію як гру з нульовою сумою, адже власна перемога бачиться йому тільки як поразка опонента. Для досягнення мети він нерідко користується владою, тиском, загрозами або іншими силовими прийомами. Наприклад, у переговорному процесі типова тактика суперництва - це жорстке відстоювання позицій, безапеляційні заяви, спроби поставити під сумнів компетентність опонента і знайти «слабкі місця» в його аргументах. Сторонньому спостерігачу подібна поведінка видається агресивною і безкомпромісною [10, с. 33].

Конкурентний стиль має свої переваги в ситуаціях, коли необхідно прийняти швидко і рішуче рішення. У кризових умовах або при надзвичайних обставинах керівник, що діє жорстко і впевнено, може врятувати ситуацію. Суперництво виправдане, коли йдеться про принципові питання, де компроміс неможливий, або коли особа має формальну владу прийняти остаточне рішення. Наприклад, керівник державної установи може вдатись до директивного вирішення конфлікту, якщо зволікання загрожує зривом важливого завдання. Р. Блейк і Дж. Моутон зазначали, що примусова стратегія іноді ефективна, коли менеджер володіє достатньою владою над підлеглими. У таких випадках демонстрація сили і наполегливості однієї зі сторін бере конфлікт під контроль, змушуючи опонента поступитися [64, с. 39]. Отже, стиль суперництва корисний

там, де потрібні наполегливість і твердість - він дозволяє швидко досягти одностороннього результату і реалізувати власне бачення рішення.

Основний недолік суперницького стилю – його деструктивний потенціал для стосунків у колективі. Постійне домінування й тиск з боку одного працівника пригнічує ініціативу інших та породжує образи. Підлеглі чи колеги, які регулярно зазнають поразки в конфліктах, з часом втрачають мотивацію і довіру до керівника. Агресивне відстоювання лише власних інтересів «ціною» інтересів інших веде до поляризації: замість співпраці виникає атмосфера страху і прихованого опору. Блейк і Моутон підкреслювали, що примусова тактика придушує ініціативу підлеглих і створює ризик проігнорувати важливі фактори, адже врахована тільки одна точка зору [64, с. 41]. Іншими словами, рішення, ухвалені авторитарно, можуть бути однобічними й неякісними. У контексті державних установ це особливо проблематично, бо придушені незгоди здатні трансформуватися у пасивний саботаж або відкриті скарги. Крім того, молоді чи кваліфіковані співробітники часто болісно реагують на надміру директивний стиль – почуваються недооціненими і зневірюються у можливості конструктивного діалогу. В довгостроковій перспективі суперництво як постійна практика підвищує плинність кадрів і знижує загальну ефективність роботи колективу через брак командної єдності.

Співробітництво (кооперація, вирішення проблеми)

Співробітництво – це найбільш конструктивний стиль, що базується на спільному пошуку рішення, яке повною мірою враховує інтереси всіх учасників конфлікту. Сторони відкрито визнають розбіжності й розглядають інтереси одне одного як частину спільної проблеми, яку треба вирішити. Характерні ознаки - прямий діалог, довіра, активний обмін інформацією. При співробітництві опоненти відверто обговорюють причини конфлікту і разом наполегливо шукають такий варіант розв’язання, який би максимально задовольнив потреби і однієї, і другої сторони. Стиль співробітництва ще називають проблемно-орієнтованим або стилем вирішення проблем, адже акцент робиться не на

поступках чи боротьбі, а на творчому розв'язанні завдання. Конструктивна співпраця передбачає виявлення прихованих інтересів, генерування альтернатив та мобілізацію ресурсів для впровадження взаємовигідного рішення [38, с. 87].

Стиль співробітництва вважається найефективнішим з точки зору довгострокових наслідків. Він дозволяє досягти win-win результату, коли жодна зі сторін не відчувається програвшою. У процесі відкритої взаємодії зміцнюється взаємна довіра та командний дух - колеги бачать, що їхні інтереси враховані, а отже зростає задоволеність спільною роботою. Співробітництво часто відкриває нові, креативні шляхи вирішення проблеми, які не були б знайдені при односторонньому підході. Як зазначають дослідники, стиль співробітництва потребує більше часу і зусиль, проте дозволяє виявити й врахувати навіть приховані аспекти розбіжностей. За умови достатньої зрілості й навичок спілкування учасників, спільне розв'язання конфлікту створює атмосферу щирості та взаємоповаги, що є підґрунтям успішної роботи особистості і організації в цілому [75, с. 2509]. У державних установах, де цінується колегіальність та прозорість, співробітництво сприяє підвищенню легітимності рішень – якщо рішення напрацьоване спільно, його легше впровадити, воно викликає менше спротиву і більше підтримки з боку колективу.

Головний виклик кооперативного стилю - це високі вимоги до ресурсів і компетентності учасників. Пошук взаємоприйнятної рішення може зайняти значний час, вимагати багатьох раундів переговорів, обміну думками, залучення посередників чи експертів. У швидкоплинному робочому процесі державної установи не завжди є можливість довго обговорювати проблему - інколи рішення потрібне негайно, і тоді співробітництво може виглядати як зволікання. Також стиль співробітництва потребує певної психологічної зрілості та майстерності комунікації від обох сторін. Якщо хоча б один з учасників не готовий до відкритого діалогу, не володіє навичками активного слухання чи поваги до опонента, співробітництво у чистому вигляді стає неможливим [75, с. 2510]. У реальності доводиться поєднувати елементи співробітництва з іншими стратегіями. Ще одна потенційна вада - в ситуації незначного або уявного

конфлікту співробітництво може виявитись надмірним. Витративши забагато часу на обговорення дрібної проблеми, колектив ризикує знизити продуктивність. Втім, у більшості випадків переваги співробітництва переважають, особливо коли йдеться про сталі робочі групи: інвестиція часу в конструктивне вирішення спору окуповується кращою згуртованістю команди та довгостроковою ефективністю. Для наочності нижче наведено таблицю (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

*Ключові характеристики п'яти основних стилів поведінки
в конфліктних ситуаціях*

Стиль	Орієнтація поведінки	Характерні риси	Сильні сторони	Недоліки
Ухилення	Пасивність; ігнорування власних і чужих інтересів	Відмова від відкритого обговорення конфлікту. Уникнення відповідальності за рішення. Зберігання нейтралітету зовні без розв'язання проблеми	Зниження напруги в короткостроковій перспективі. Запобігання ескалації (якщо конфлікт дріб'язковий або небезпечний)	Проблема лишається невирішеною, конфлікт «консервується». Накопичення прихованого невдоволення, ризик раптового загострення. Відсутність комунікації і взаєморозуміння між сторонами
Поступливість (адаптація)	Орієнтація на інтереси іншої сторони за рахунок власних	Максимальне згладжування розбіжностей. Прагнення догодити, страх викликати невдоволення. Легке погодження з чужими рішеннями, відмова від власних вимог	Збереження стосунків, атмосфери співробітництва. Швидке припинення відкритого конфлікту. Дозволяє уникнути тривалого протистояння, виграти час	Власні потреби залишаються нереалізованими. Може породжувати фрустрацію та зниження самооцінки. Ризик зловживання з боку опонента; втрата впливу і авторитету
Компроміс	Взаємні поступки, середній рівень уваги до інтересів обох сторін	Кожна сторона поступається частиною вимог. Активні переговори, пропозиції «посередині». Фокус на	Швидке вирішення основних протиріч без «переможених». Відновлення робочих відносин після обміну	Часткове вирішення: жодна зі сторін не отримує повного бажаного. Може приховати глибинні проблеми, не

		частковому задоволенні взаємних інтересів	поступками. Відчуття справедливості при порівнянні силі сторін	усунути їх. За надмірного поспіху призводить до неоптимального рішення («нічиє»)
Суперництво (конкуренція)	Настійливе відстоювання власних інтересів, низька увага до потреб іншого	Жорстка позиція «виграти - програти». Використання влади, тиску, примусу для досягнення мети. Невизнання альтернативних думок, безапеляційні вимоги	Дозволяє оперативно прийняти рішення в екстрених випадках. Ефективно, коли потрібна тверда одноосібна позиція (криза, дисципліна). Чітко виявляє лідерство і впевненість у своїй правоті	Руйнує довіру і командну взаємодію, породжує страх і опір. Придушує ініціативу та деморалізує опонентів. Ризик односторонньої помилки: врахована тільки позиція «переможця»
Співробітництво (кооперація)	Активна спільна робота над вирішенням проблеми, високий рівень уваги до інтересів обох сторін	Відкрите обговорення розбіжностей і потреб. Пошук взаємовигідних рішень, творчий підхід до проблеми. Готовність до конструктивних діалогів, довіра між сторонами	Найбільш повне і стає розв'язання конфлікту («win - win»). Підвищує взаємну довіру, згуртованість колективу. Сприяє інноваційним рішенням, враховує всі важливі аспекти проблеми	Вимагає значних витрат часу та зусиль, мистецтва переговорів. Потребує готовності до співпраці з обох сторін (не завжди наявна). Не завжди виправданий при незначних питаннях або в екстрених ситуаціях

Отже, різні стилі реагування на конфлікт виконують різну роль і можуть бути по-своєму ефективними залежно від ситуації. В трудових колективах державних установ іноді доцільно піти на компроміс або навіть поступитися, щоб зберегти командну єдність, а в інших випадках – твердо відстояти принципову позицію чи ініціювати відкритий діалог для пошуку нового рішення. Загальнотеоретичний аналіз показує, що найбільш конструктивною стратегією вважається співробітництво, оскільки воно сприяє повному вирішенню протиріч і зміцнює взаєморозуміння у колективі. Водночас застосування стилю співпраці потребує часу, довіри та навичок, тому в реальній практиці управління конфліктами доводиться комбінувати різні підходи. Усвідомлення сильних і

слабких сторін кожного стилю дозволяє керівникам і працівникам державних установ обирати оптимальний спосіб дій у конфліктній ситуації.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що конфлікт у сфері державного управління є складним багаторівневим явищем, яке виникає через переплетення організаційних суперечностей та психологічних чинників. Його джерелами виступають зіткнення цінностей, установок, інтересів і емоцій, а також індивідуальні особливості особистості, зокрема рівень стресостійкості, емоційна зрілість, стиль комунікації, ціннісні орієнтації й професійна ідентичність. Значний вплив мають ригідність, підвищена тривожність, емоційне вигорання, низький рівень емоційного інтелекту та слабе почуття належності до організації, а додатковим каталізатором напруженості часто виступає адміністративний або політичний тиск.

Водночас конфлікт має не лише деструктивний, а й конструктивний потенціал, адже у випадку своєчасного виявлення та врегулювання він стає ресурсом розвитку й оновлення організаційних відносин. Важливим є урахування особистісних типів працівників – аналітичних, виконавчих, домінантних чи адаптивних, оскільки саме від їхніх рис залежать поведінкові стратегії у конфліктних ситуаціях.

Однією з ключових умов ефективного управління є усвідомлення того, що універсального способу реагування не існує: доцільно поєднувати різні стилі – від поступки та компромісу до твердої позиції чи співробітництва. Найбільш продуктивною стратегією вважається кооперація, яка дозволяє врахувати інтереси всіх сторін та сприяє тривалому вирішенню суперечностей, проте в реальних умовах публічної служби найчастіше використовується комбінація кількох стилів.

Отже, ефективна конфліктологічна практика у державних установах має ґрунтуватися на поєднанні знань про психологічну природу конфліктів,

індивідуальні особливості особистості та специфіку організаційного середовища з метою гармонізації міжособистісних відносин і підвищення якості управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

2.1. Організація та методи дослідження стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ

На емпіричному етапі дослідження було реалізовано комплекс методів, спрямованих на вивчення конфліктогенності працівників державної служби, особливостей їхньої поведінки у конфліктних ситуаціях, а також характеру міжособистісних відносин у колективі. Актуальність цього етапу зумовлена необхідністю глибшого розуміння внутрішньоособистісних і групових чинників конфліктів у системі публічного управління, де ефективна взаємодія є критично важливою для результативності організаційної діяльності.

Метою дослідження стало виявлення особливостей конфліктної поведінки державних службовців, діагностика рівня їхньої конфліктності та аналіз міжособистісних стосунків у професійному середовищі.

Досягнення мети передбачало розв'язання таких *завдань*: дослідити типові моделі поведінки в конфлікті, визначити рівень загальної конфліктності працівників, проаналізувати особливості структури міжособистісних стосунків у колективах, де виникають конфліктні взаємодії.

Об'єктом дослідження виступають конфліктні ситуації як елемент міжособистісної взаємодії у сфері державного управління. *Предметом* - психологічні особливості конфліктної поведінки працівників державної служби.

У межах дослідження було використано анкетування для збору загальної соціально-демографічної інформації про респондентів, що дозволило врахувати стать, вік, стаж державної служби, рівень освіти та характер займаної посади (Додаток А).

Для визначення типів поведінки в конфлікті застосовано *Опитувальник типів поведінки в конфлікті (адаптація методики К. Томаса - Р. Кілманна)*. Методика дозволяє оцінити переважний стиль реагування особистості у конфліктних ситуаціях - конкуренцію, співпрацю, компроміс, уникнення або пристосування, що є особливо актуальним у межах формалізованих організаційних структур (Додаток Б).

Другим методом стала *Методика діагностики рівня конфліктності особистості*. Методика дає змогу виявити схильність до ініціації конфліктів, глибину афективних реакцій, агресивність у міжособистісній сфері та емоційну лабільність – показники, що мають значну прогностичну цінність у контексті публічної служби (Додаток В).

Наступною методикою стала *«Значення конфлікту для мене»*. Вона спрямована на дослідження суб'єктивного ставлення респондентів до конфлікту та його ролі у власному житті. Методика дозволяє визначити, яка емоційна реакція переважає у реальній поведінці під час суперечності, а також яку модель реагування людина вважає для себе бажаною. Порівняння цих результатів дає змогу встановити різницю між фактичною та ідеальною самооцінкою, виявити рівень внутрішньої гармонійності та здатність до контролю власних емоцій. Важливо, що методика показує, чи схильний працівник уникати суперечностей, чи, навпаки, сприймати їх як ресурс розвитку, що є цінним у контексті державної служби (Додаток Г).

Також було застосовано *тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (Г. Айзенка)*. Його головна мета - виявити особливості оцінки людиною власних психоемоційних станів, які безпосередньо впливають на стиль поведінки у конфліктних ситуаціях. У межах діагностики аналізуються чотири важливі характеристики: тривожність, що відображає готовність до переживання небезпеки чи загрози; фрустрація, яка показує реакції у разі виникнення перешкод; агресивність, пов'язана з імпульсивними чи ворожими проявами; та ригідність, яка виражається у негнучкості мислення й поведінки. Опитувальник містить 40 тверджень, на які

потрібно дати відповіді, що найбільш точно відповідають особистому досвіду респондента. Методика допомагає сформувати комплексний портрет емоційних особливостей, які можуть стати каталізатором конфліктності або, навпаки, стримувати розвиток суперечностей у колективі (Додаток Д).

Дослідження проводилося на базі Управління соціального захисту населення в місті Миколаєві. У вибірку увійшли 26 осіб - державні службовці віком від 30 до 50 років, які добровільно погодилися взяти участь у дослідженні. Усі етапи діагностики здійснювалися з дотриманням етичних принципів, конфіденційності й добровільності участі.

2.2. Аналіз результатів констатувального експерименту

Комплексне застосування зазначених методик дозволило сформувати цілісне уявлення про конфліктну поведінку державних службовців, виявити найбільш поширені стилі реагування та окреслити соціометричну структуру колективів. Це створює підґрунтя для подальшого розроблення рекомендацій щодо зниження конфліктогенності та підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в державному управлінні.

У межах емпіричного дослідження було проведено анкетування державних службовців з метою виявлення базових характеристик конфліктогенності, стилів поведінки в конфліктних ситуаціях та особливостей міжособистісної взаємодії. У вибірку увійшли 26 осіб, які працюють у сфері державного управління в місті Миколаєві.

Отримані результати дозволили виявити низку важливих психологічних тенденцій, що характеризують поведінку респондентів у конфліктогенних умовах. Більшість опитаних (67 %) вказали, що конфлікти на робочому місці найчастіше зумовлені неузгодженістю управлінських рішень з реальними потребами працівників, недостатнім зворотним зв'язком з боку керівництва, а також відсутністю чітких комунікативних алгоритмів у ситуаціях напруження.

42% респондентів продемонстрували схильність до уникнення конфліктів, що свідчить про переважання пасивних або компромісних стратегій, які знижують ризик відкритого протистояння, але не сприяють вирішенню проблеми на глибинному рівні. Разом із тим, 53% учасників виявили труднощі з емоційною саморегуляцією, низьку готовність до відкритої комунікації в умовах стресу та недостатній рівень навичок ненасильницького спілкування.

Майже третина опитаних (31%) повідомила про регулярне переживання стану емоційного виснаження, втрату професійної мотивації та ознаки вигорання, що істотно впливає на характер їхньої взаємодії з колегами та керівництвом. Ще 46% респондентів засвідчили труднощі адаптації до нових вимог, організаційних змін або оновлення робочих процесів, що вказує на виражену ригідність мислення та поведінки.

Водночас позитивним результатом є те, що 76% опитаних висловили готовність до особистісного розвитку, підвищення рівня конфліктологічної компетентності та опанування конструктивних стратегій спілкування за умови підтримки з боку керівництва і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Візуалізація результатів представлена на діаграмі (рис. 2.1.)

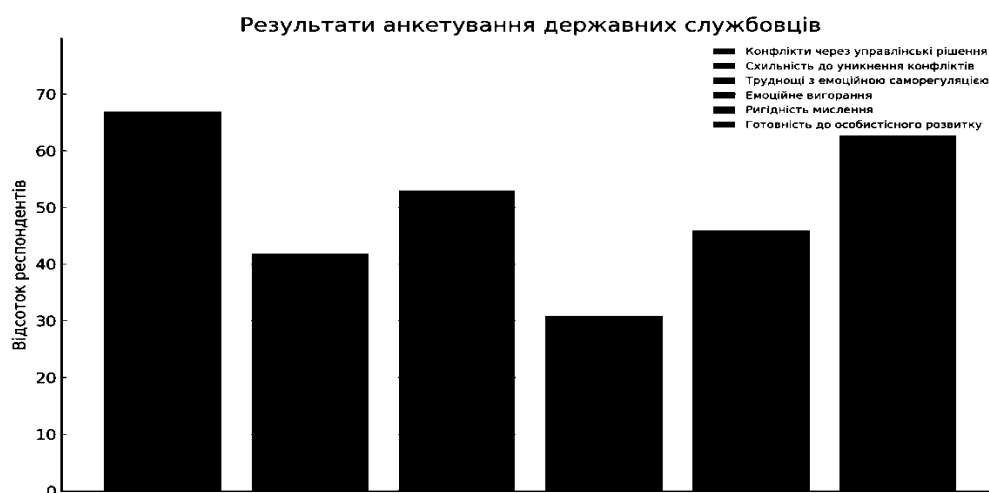


Рис. 2.1. Анкетування державних службовців

Отримані дані підтверджують високий рівень усвідомлення респондентами важливості ефективної міжособистісної взаємодії в системі публічного управління, а також засвідчують доцільність подальшої корекційно-просвітницької роботи, спрямованої на зниження конфліктності серед працівників державних установ.

Аналіз результатів, отриманих за опитувальником типів поведінки в конфлікті, показав, що серед опитаних державних службовців найбільш поширеними є два стилі – компромісний та уникнення. Зокрема, компроміс як домінуючу стратегію обрали 34,6% респондентів, що свідчить про прагнення підтримувати баланс інтересів, здатність поступатися заради збереження конструктивної взаємодії та уникнення ескалації суперечностей. Стратегія уникнення була притаманна 27% досліджуваних і вказує на схильність до дистанціювання від конфліктних ситуацій, зниження емоційного напруження за рахунок відходу від проблеми, що не завжди сприяє її вирішенню.

Поведінку за типом пристосування продемонстрували 19,2% учасників, для яких характерне орієнтування на гармонізацію відносин навіть ціною власних інтересів. Такі респонденти часто обирають пасивну позицію, прагнучи уникнути суперечок, зберігаючи водночас стабільність взаємин. Конкуренція як домінуюча стратегія була притаманна 11,5% респондентів і свідчить про орієнтацію на досягнення власної мети навіть за рахунок інтересів інших, що в умовах держслужби може бути ефективним у кризових ситуаціях, але потенційно загрожує зростанням напруження. Найменша частка 7,7% належить до групи, що тяжіє до співпраці, тобто до конструктивного діалогу, відкритого обміну думками та пошуку взаємовигідних рішень. Такий стиль є найбільш ефективним з позиції довгострокового вирішення конфліктів, однак потребує високого рівня емоційної зрілості, комунікативної компетентності й взаємної готовності до взаємодії.

Результати подано в таблиці (2.1.) та на діаграмі (2.2.)

Таблиця 2.1.

Типи поведінки в конфлікті

Тип поведінки в конфлікті	Кількість респондентів (осіб)	Відсоток (%)
Компроміс	9	34,6
Уникнення	7	27,0
Пристосування	5	19,2
Конкуренція	3	11,5
Співпраця	2	7,7

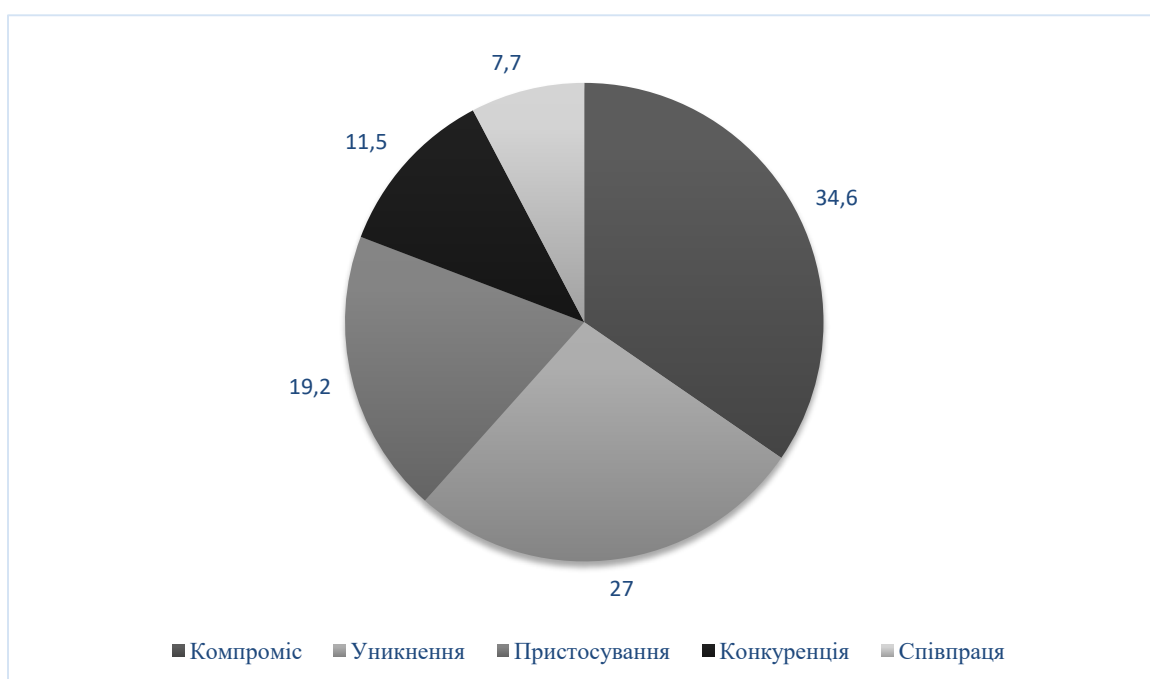


Рис. 2.2. Тип поведінки в конфлікті

Отримані результати демонструють переважання прагматичних та адаптивних стратегій, що пояснюється специфікою публічного управління, де важливими є стабільність, збереження ієрархічного порядку та мінімізація відкритих конфліктів. Водночас наявність респондентів із конкурентною або пасивною моделлю поведінки вказує на необхідність розвитку асертивних навичок, що поєднують повагу до себе та інших, а також сприяння формуванню культури партнерства в організаційних структурах.

У межах другої методики було здійснено діагностику рівня конфліктності особистості серед державних службовців. Отримані результати засвідчили, що найбільша частка учасників 38 % - продемонструвала середній рівень конфліктності, що свідчить про потенційну готовність до участі в конфліктних ситуаціях за умови наявності зовнішніх подразників або внутрішньої напруги. Такі респонденти зазвичай не провокують конфлікти свідомо, однак можуть бути втягнуті в них за несприятливих обставин.

Водночас у 31 % осіб виявлено низький рівень конфліктності, що свідчить про наявність сформованих навичок емоційної саморегуляції, стійкість до фрустрацій і перевагу конструктивних стратегій поведінки. Такі працівники, як правило, тяжіють до підтримання гармонійних взаємин і здатні до запобігання ескалації суперечностей.

Високий рівень конфліктності виявлено у 31 % респондентів, що є підставою для занепокоєння, оскільки така категорія осіб демонструє тенденцію до частих зіткнень, імпульсивної поведінки, труднощів у прийнятті критики та знижену здатність до кооперації. У професійному середовищі це може призводити до деструктивної комунікації, загострення напруженості в колективі та зниження ефективності управлінських процесів.

Узагальнені результати можемо простежити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Діагностика рівня конфліктності особистості

Рівень конфліктності	Кількість осіб	Частка від вибірки (%)
Низький	4	15,4
Помірно-низький	6	23,1
Середній	8	30,8
Помірно-високий	5	19,2
Високий	3	11,5
Разом	26	100

Наступною була використана методика «Значення конфлікту для мене», що дала змогу дослідити емоційне ставлення респондентів до конфліктних ситуацій. Вона допомогла визначити, які реакції - позитивні, нейтральні чи негативні – переважають у сприйнятті понять, безпосередньо пов'язаних із конфліктом. Застосування цієї методики дало можливість оцінити внутрішню узгодженість емоційного досвіду державних службовців та їх готовність до конструктивної поведінки в умовах суперечностей.

Результати подано в таблиці (2.3.) та на діаграмі (2.3.)

Таблиця 2.3.

Результати методики «Значення конфлікту для мене»

Домінуюча реакція	Кількість осіб	Частка від вибірки (%)
Дуже позитивна	0	0
Позитивна	0	0
Нейтральна	3	11,5
Негативна	22	84,6
Дуже негативна	1	3,9
Разом	26	100



Рис. 2.3. Результати методики «Значення конфлікту для мене»

Аналіз даних, отриманих за методикою «Значення конфлікту для мене», показав домінування негативного емоційного фону у ставленні державних службовців до конфліктних ситуацій. Абсолютна більшість учасників (84,6%) розглядають конфлікт як явище з негативним забарвленням, а ще 3,9% оцінили його як дуже негативне. Отримані данні свідчать про високу емоційну напруженість і сприйняття конфліктів передусім як джерела стресу та труднощів у професійній діяльності.

Нейтральну позицію продемонстрували лише 11,5% респондентів, що вказує на обмежене поширення більш врівноваженого ставлення, за якого конфлікт сприймається як неминуча складова робочої взаємодії. Відсутність позитивних або дуже позитивних оцінок свідчить про те, що конфлікт майже не асоціюється з можливістю розвитку чи вдосконалення організаційних процесів.

Далі у дослідженні був застосований *тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності»* в адаптації Г. Айзенка. Використання інструмента дозволило виявити особливості емоційної сфери державних службовців, що безпосередньо впливають на характер реагування в конфліктних ситуаціях.

Основна увага зосереджувалася на чотирьох ключових параметрах: рівні тривожності як схильності до переживання загрози, фрустрації як показника реакцій у випадку перешкод і невдач, агресивності як тенденції до ворожих чи імпульсивних дій, а також ригідності як ознаки негнучкості мислення та поведінки. Отримані результати дали змогу простежити, які стани переважають у респондентів та наскільки вони впливають на конфліктність у професійному середовищі. Візуалізація результатів представлена в таблиці 2.4. та на рисунку 2.4.

Аналіз результатів тесту «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» показав наявність у респондентів виражених відмінностей у проявах психоемоційних станів.

Таблиця 2.4.

*Рівні прояву психічних станів
методика «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенка)*

Психічні стани	Низький рівень, %	Середній рівень, %	Високий рівень, %
Тривожність	3,9	61,5	34,6
Фрустрація	3,9	27,0	23,1
Агресивність	7,7	61,5	30,8
Ригідність	11,5	69,3	19,2

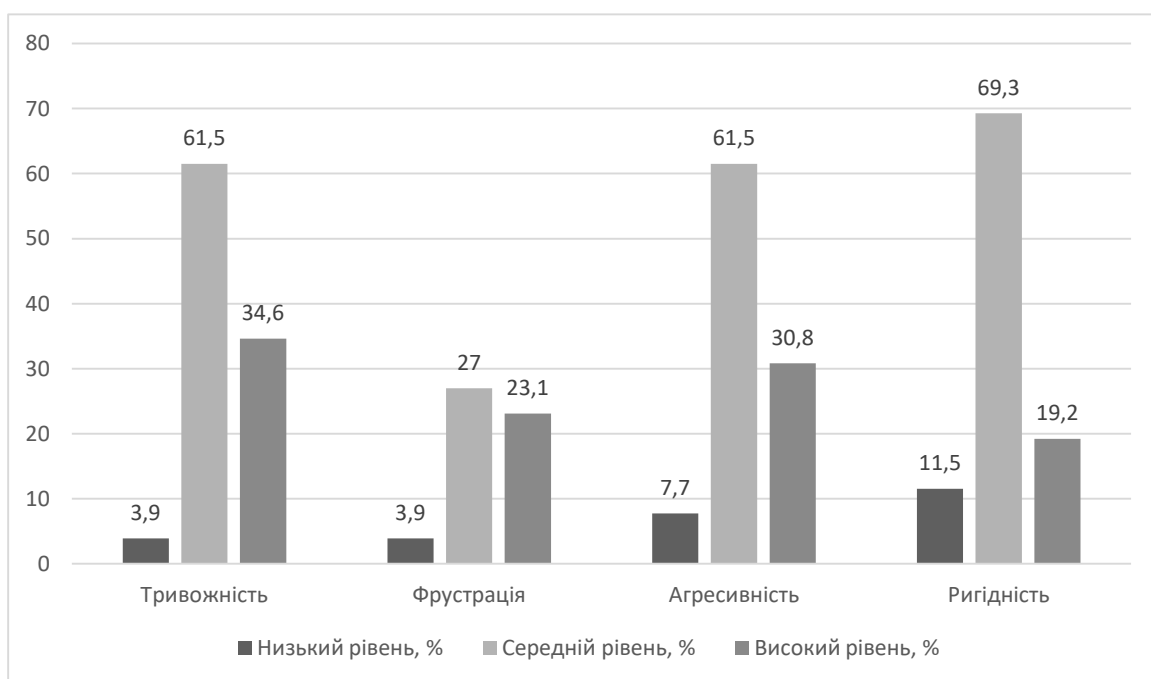


Рис. 2.4. Рівні прояву психічних станів методика «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенка)

Найбільш показовими виявилися результати за шкалою тривожності. Понад половина опитаних (61,5%) продемонстрували середній рівень, що свідчить про схильність до помірних переживань у напружених обставинах та збереження здатності контролювати поведінку. Водночас у 34,6% зафіксовано високі показники, які відображають підвищену емоційну чутливість, схильність до очікування негативних наслідків та труднощі з ефективним подоланням

стресу. Лише 3,9% респондентів відзначилися низьким рівнем, що вказує на стійкість до психоемоційного напруження.

За показником фрустрації домінує середній рівень (27%), що характеризує помірне реагування на перешкоди. Разом із тим, у 23,1% виявлено високі значення, які відображають схильність до розчарування, втрати мотивації у складних умовах та труднощів із досягненням поставлених цілей. Більшість же учасників перебувають у межах середнього діапазону, що свідчить про часткову здатність контролювати реакції на невдачі.

Результати за шкалою агресивності розподілилися подібним чином. Більшість (61,5%) показали середній рівень, що демонструє врівноважене поєднання самоконтролю та наполегливості. Водночас у 30,8% зафіксовано високі значення, які вказують на схильність до імпульсивних дій, різкості у взаємодії та підвищену готовність до конфронтації. Низький рівень агресивності спостерігається у 7,7% опитаних, що свідчить про орієнтацію на пасивну поведінку та уникнення відкритого протистояння.

Показник ригідності засвідчив, що найбільша частина респондентів (69,3%) перебуває на середньому рівні, що вказує на певну схильність до збереження сталих моделей мислення й поведінки, але без повної втрати гнучкості. Високі значення (19,2%) свідчать про труднощі в адаптації до змін, прагнення діяти за звичними схемами навіть за умов потреби у нових рішеннях. Низький рівень, характерний для 11,5% опитаних, демонструє більшу відкритість до змін та готовність адаптуватися до нових вимог.

Узагальнюючи, результати методики вказують на наявність у державних службовців помірних проявів емоційних станів, однак суттєві групи з високим рівнем тривожності, агресивності та ригідності становлять ризик для ефективної взаємодії. Вони можуть провокувати ускладнення у спілкуванні, підвищення напруження в колективі та частіші конфліктні ситуації. Отримані дані підтверджують необхідність розвитку навичок емоційної саморегуляції, підвищення толерантності до стресу та формування більшої гнучкості у поведінці працівників державних установ.

Загалом результати свідчать про наявність розмаїття конфліктогенних характеристик серед працівників, що потребує впровадження індивідуалізованих заходів психологічної профілактики й корекції, зокрема тренінгів з емоційного інтелекту, стрес-менеджменту та ненасильницької комунікації.

У межах емпіричного дослідження було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмана для виявлення взаємозв'язків між особливостями конфліктної поведінки та рівнем конфліктності особистості. Такий інструментарій дав змогу оцінити, наскільки обрана стратегія поведінки в конфліктній ситуації узгоджується з емоційно-поведінковим фоном респондента.

Аналіз показав наявність статистично значущого прямого зв'язку між схильністю до стилю конкуренції (домінування) та високим рівнем конфліктності ($\rho = 0,63, p < 0,01$). Це свідчить, що особи, які тяжіють до нав'язування власної позиції та переважання у взаємодії, частіше демонструють виражену конфліктну поведінку. Натомість стиль співробітництва корелював із низьким рівнем конфліктності ($\rho = -0,49, p < 0,05$), що підтверджує позитивний потенціал партнерських стратегій як засобу зниження напруженості в комунікативному середовищі. Було виявлено слабкий, але достовірний зворотний зв'язок між уникненням і конфліктністю ($\rho = -0,35, p < 0,05$), що дозволяє припустити: прагнення дистанціюватися від конфлікту певною мірою знижує частоту його виникнення, однак не сприяє його конструктивному розв'язанню.

Додатковий аналіз методики «Значення конфлікту для мене» показав наявність суттєвої кореляції між негативним емоційним сприйняттям конфлікту та високим рівнем тривожності ($\rho = 0,52, p < 0,05$), що вказує: чим більшою є емоційна напруга у ставленні до суперечностей, тим вищою є схильність до тривожних станів. Водночас зафіксовано зворотний зв'язок між нейтральним ставленням до конфлікту та агресивністю ($\rho = -0,41, p < 0,05$), що дає підстави стверджувати: респонденти з помірними емоційними оцінками конфліктних ситуацій рідше виявляють імпульсивні чи ворожі реакції.

За результатами тесту Айзенка виявлено значущий прямий зв'язок між високим рівнем ригідності та схильністю до уникнення ($\rho = 0,47, p < 0,05$). Це свідчить про те, що працівники з негнучким мисленням частіше обирають пасивну позицію у конфлікті, уникаючи активного вирішення суперечностей. Окрім того, встановлено кореляцію між агресивністю та орієнтацією на стиль конкуренції ($\rho = 0,58, p < 0,01$), що підтверджує: імпульсивні та ворожі прояви підсилюють прагнення до домінування у суперечливих ситуаціях.

Загалом результати кореляційного аналізу підтвердили, що поведінкові стратегії у конфлікті не лише визначають стиль реагування, але й тісно пов'язані з емоційною та когнітивною готовністю особистості. Виявлені закономірності мають суттєве значення для розвитку управлінської культури й профілактики деструктивних взаємодій у державному секторі.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна зробити висновок, що конфліктна поведінка державних службовців має багатовимірний характер і формується під впливом як особистісних характеристик, так і емоційного стану. Емпіричний аналіз показав, що більшість учасників схильні до компромісних та унікальних стратегій, що знижує інтенсивність протистояння, але водночас не забезпечує розв'язання проблеми на глибинному рівні. Домінування негативного ставлення до конфлікту свідчить про його сприйняття як деструктивного чинника, що підсилює напруження й провокує емоційне виснаження.

Важливим є те, що прояви тривожності, агресивності та ригідності значною мірою визначають характер поведінки у конфліктних умовах. Підвищені рівні цих станів пов'язані зі зростанням ризику імпульсивних реакцій, труднощами в адаптації та схильністю до домінування. Натомість респонденти з помірними показниками частіше обирають більш збалансовані стратегії, демонструючи здатність зберігати стабільність навіть у складних

комунікативних ситуаціях. Кореляційний аналіз підтвердив, що стиль реагування не можна розглядати ізольовано, адже він безпосередньо переплітається з емоційною сферою та рівнем конфліктності особистості.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективна профілактика деструктивних конфліктів у державному секторі має ґрунтуватися не лише на тренуванні конструктивних стратегій поведінки, а й на розвитку емоційної зрілості, підвищенні стресостійкості та формуванні гнучкості мислення.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ КОРЕКЦІЇ СТИЛІВ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

3.1. Обґрунтування тренінгової програми щодо розвитку конструктивних стилів реагування на конфлікт у державних установах

Конфлікти в колективах державних установ є поширеним явищем і несуть загрозу деструктивних наслідків за відсутності належних навичок їх врегулювання. Емпіричне дослідження, проведене серед державних службовців, виявило низку негативних психологічних тенденцій, а саме підвищену тривожність і ригідність мислення, схильність до агресивних або імпульсивних реакцій, негативне емоційне сприйняття конфліктів, а також домінування неконструктивних стратегій суперництва та уникнення. Зокрема, 42% опитаних схильні взагалі уникати конфліктних ситуацій, а понад 50% мають труднощі з емоційною саморегуляцією та відкритою комунікацією під час стресу. Майже половина ($\approx 46\%$) продемонструвала виражену негнучкість (ригідність) у поведінці, важко адаптуючись до нових вимог або змін. В той же час 31% респондентів характеризуються високою конфліктністю - вони часто вступають у зіткнення, діють імпульсивно, не сприймають критику і не вміють співпрацювати. Лише незначна частка (близько 9%) тяжіє до співпраці, тобто здатна будувати відкритий діалог і шукати взаємовигідні рішення, тоді як інші надають перевагу компромісу чи пасивному уникненню, або навіть конфронтації. Психологічний профіль свідчить про наявність чинників, що блокують конструктивну взаємодію – тривожність і ригідність обмежують адаптивність та ускладнюють спілкування, а агресивність чи уникнення проблем підривають довіру в колективі.

Фахівці наголошують, що розвиток конфліктологічної компетентності через спеціальні навчальні програми є дієвим засобом поліпшення клімату в

організації. Зокрема, підвищення емоційного інтелекту працівників (уміння усвідомлювати і регулювати емоції, співпереживати іншим) значно знижує рівень напруженості та імпульсивності у конфліктах. Дослідження українських психологів підтверджують, що цілеспрямований розвиток емоційної компетентності й навичок ненасильницького спілкування може стати ефективним інструментом формування здорового комунікативного середовища у державних установах. Водночас наявність у колективах співробітників, схильних до конкурентної або унікальної моделі поведінки, свідчить про необхідність тренінгового навчання асертивності – навичок відстоювання власної позиції з повагою до опонента – та формування культури партнерства.

Таким чином, виявлені в дослідженні особистісні особливості працівників (тривожність, ригідність, агресивність, негативне ставлення до конфлікту) і домінування неконструктивних стратегій реагування обумовлюють потребу у спеціально розробленій тренінговій програмі.

Гіпотеза: впровадження розробленої тренінгової програми сприяє статистично значущому посиленню конструктивних стилів реагування на конфлікт (співпраця, компроміс) і зменшенню деструктивних стилів (суперництво, уникнення, пристосування) за підсумками до- та післятестового вимірювання порівняно з вихідним рівнем.

Метою програми є психолого-педагогічна підтримка і навчання, спрямовані на розвиток конструктивних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Програма науково обґрунтована сучасними підходами до конфліктології, які розглядають конфлікт не лише як загрозу, а й як можливість для розвитку за умови правильного реагування. Поєднання навичок самоконтролю та міжособистісної чутливості (емпатії) розглядається як фундамент ефективного вирішення конфліктів. Саме тому тренінг акцентує увагу на емоційній саморегуляції, гнучкості мислення, асертивній комунікації та співробітництві – ключових компонентах конструктивного конфліктного реагування.

Метою тренінгу є формування у працівників державних установ конструктивних стилів реагування на конфлікти в трудовому колективі шляхом розвитку емоційної стійкості, гнучкості мислення, навичок ненасильницької комунікації та співробітництва. Тренінг покликаний знизити прояви деструктивної поведінки (агресії, уникання) і натомість зміцнити культуру партнерської взаємодії в організації.

Завдання тренінгу:

- підвищити усвідомлення учасниками власних конфліктних стилів поведінки та їх наслідків для робочих відносин;
- розвинути навички емоційної саморегуляції у стресових ситуаціях, навчити технік контролю тривоги та гніву під час конфлікту;
- навчити гнучкості мислення, прийняття альтернативних точок зору, адаптації до змін у робочому процесі;
- знизити рівень агресивності поведінки через розвиток асертивності - вміння конструктивно відстоювати свої права та потреби без порушення прав інших;
- ознайомити з різними стратегіями вирішення конфліктів (ухиляння, суперництво, пристосування, компроміс, співпраця) та відпрацювати використання більш конструктивних стратегій співробітництва і компромісу замість конкуренції та уникнення;
- забезпечити практичне закріплення здобутих умінь через групові вправи і рольові ігри, сформувати в учасників впевненість у застосуванні нових стратегій у реальних робочих конфліктах.

Очікувані результати: учасники тренінгу будуть продемонструвати вищий рівень конфліктологічної компетентності у професійній діяльності. Зокрема, прогнозується зниження схильності до деструктивних реакцій: менше уникання і агресії у конфліктах, натомість - частіше використання конструктивних підходів співпраці та компромісу. Працівники матимуть нижчий рівень тривожності під час вирішення спірних питань, краще контролюватимуть емоції та поведінкові імпульси в напружених ситуаціях. Очікується зростання гнучкості мислення –

готовності приймати інші точки зору, адаптуватися до змін, шукати нові шляхи розв'язання проблем замість ригідного дотримання старих схем. Учасники опанують практичні навички ефективної комунікації. Вони активно слухатимуть співрозмовників, відкрито виражатимуть власні думки без нападок, конструктивно реагуватимуть на критику. Загалом тренінг має сприяти формуванню зрілішої культури взаємодії, де конфлікти вирішуються на основі взаємоповаги, діалогу і співробітництва, що в перспективі підвищить ефективність спільної діяльності організації.

Тренінг проводиться у форматі групової роботи. Заплановано 8 занять тривалістю по 1 годині 25 хвилин кожне (85 хвилин). Заняття відбуваються двічі на тиждень, оптимально з інтервалом у кілька днів, щоб учасники мали можливість закріпити матеріал між зустрічами. Загальна тривалість програми – 4 тижні.

Учасники – працівники державних установ (держслужбовці) кількістю близько 10 – 15 осіб. Запропонований розмір групи є достатнім для ефективної динаміки. Він забезпечує різноманітність досвіду, але водночас дає змогу кожному активно брати участь. Групу веде практичний психолог або фахівець з управління персоналом, який має підготовку в області конфліктології.

Тренінг базується на активних методах навчання дорослих. Використовуються елементи мікролекцій (стислий теоретичний блок на початку деяких занять), інтерактивні обговорення і мозкові штурми, групові вправи й ділові ігри, рольове моделювання конфліктних ситуацій, аналіз реальних кейсів з досвіду учасників, техніки саморефлексії та зворотного зв'язку. Усі заняття побудовано за єдиною структурою: короткий вступ і розминка, основна практична частина (вправи, обговорення), рефлексивне підбиття підсумків. Дотримуються принципи добровільної участі, конфіденційності, безоціночного прийняття та підтримки – важливо створити безпечну атмосферу, де учасники можуть відкрито ділитися думками і пробувати нові моделі поведінки.

Зміст тренінгових занять

Заняття 1. Знайомство, групова динаміка і усвідомлення конфліктних стилів

Мета: сформувати довірчу атмосферу в групі, познайомити учасників між собою і з правилами роботи; актуалізувати тему конфліктів у професійному середовищі; надати базові знання про конструктивні та деструктивні стилі реагування на конфлікт; допомогти учасникам усвідомити власні домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Хід заняття

Привітання і знайомство (10 хв). Психолог коротко представляє себе і програму, пояснює мету тренінгу. Проводиться *вправа на знайомство*, де кожен учасник називає своє ім'я, посаду та коротко описує асоціацію зі словом «конфлікт» (наприклад, один прикметник чи образ).

Обговорення очікувань і правил (10 хв). Групі пропонується висловити свої очікування від тренінгу. Психолог на фліпчарті фіксує очікування, зіставляє їх із цілями програми. Спільно виробляються *правила групової роботи* - конфіденційність, взаємоповага, активна участь, «тут і тепер» тощо.

Міні - лекція «Конфлікт і стилі поведінки» (15 хв). Психолог подає стисну теоретичну інформацію про природу конфліктів. Розкривається, що конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки залежно від способу реагування. Пояснюються 5 стилів поведінки в конфлікті за класичною двовимірною моделлю (кооперація vs. наполегливість). Наголос робиться на тому, що співпраця та конструктивний діалог є найефективнішими в довгостроковій перспективі, хоча й потребують розвинених навичок і довіри.

Самодіагностика стилю (20 хв). Учасникам роздається *опитувальник типів поведінки в конфлікті* (наприклад, методика К. Томаса). Вони самостійно відповідають на питання, після чого підраховують свій результат - який стиль (або стилі) переважає у кожного. Альтернативно, якщо формальний тест

недоречний, проводиться *вправа «Мій тип конфліктної поведінки»*. Психолог описує п'ять стилів і просить учасників віднести до них - вибрати картку або стати біля плаката, який символізує той чи інший стиль, який вони найчастіше застосовують.

Обговорення результатів (15 хв). Група ділиться враженнями від самодіагностики. Хто бажає - розповідає, чи здивував їх власний результат, чи впізнають вони себе у характеристиках обраного стилю. Обговорюються сильні і слабкі сторони кожної стратегії. Психолог підкреслює, що конкурентний стиль (суперництво) та ухилення, виявлені у багатьох учасників, можуть знижувати ефективність взаємодії. Натомість співробітництво потребує розвитку навичок, яким і буде присвячений тренінг.

Рефлексія підсумків (10 хв). На завершення зустрічі учасники відповідають по колу на питання: *«Що нового я сьогодні дізнався про себе чи про конфлікти?»*. Психолог резюмує: головний підсумок заняття - усвідомлення, що конфліктна поведінка має різні стилі і ми можемо змінювати її, розвиваючи нові вміння. Дається невелике домашнє завдання: спостерігати до наступної зустрічі за своїми реакціями в разі конфліктних ситуацій на роботі, записати коротко приклад, щоб обговорити пізніше.

Заняття 2. Подолання тривожності та негативного сприйняття

Мета: знизити тривожність учасників, пов'язану з конфліктами, і скоригувати їхнє негативне емоційне ставлення до конфліктних ситуацій; розвинути навички усвідомлення та регуляції власних емоцій під час конфлікту; навчити технік зняття психоемоційної напруги та управління стресом.

Хід заняття

Емоційний розігрів (5 хв). На початку зустрічі проводиться *вправа «Емоційний барометр»*: на фліпчарті зображено шкалу емоцій (від спокою до сильного напруження). Кожен учасник позначає, який рівень емоційного

напруження або настрою відчуває зараз. Психолог коротко коментує, що в контексті конфліктів ми часто переживаємо різні емоції, і це нормально.

Обговорення досвіду (10 хв). Учасники добровільно діляться прикладами, коли робочий конфлікт викликав у них тривогу, страх або інші сильні почуття. Питання для обговорення: *«Що саме в конфлікті вас тривожить найбільше?»* та *«Як організм реагує на стресову ситуацію?»*. Ведеться групова розмова про типові фізіологічні та емоційні симптоми стресу (серцебиття, пітливість, ком у горлі, роздратування тощо).

Міні - лекція: емоційна саморегуляція (15 хв). Психолог розповідає про природу емоцій у конфлікті. Зазначається, що тривога часто виникає через сприйняття конфлікту як загрози, вона змушує або *втікати*, або *боротися*. Пояснюється концепція емоційного інтелекту - уміння розпізнавати свої емоції і керувати ними. Наводяться дослідження, що низька здатність усвідомлювати та контролювати емоції призводить до імпульсивності, вразливості та конфліктних реакцій. Підкреслюється, що емоційна компетентність розвивається тренуванням, і саме тому тренінг включає практики регуляції емоцій.

Вправа «Кермо емоцій» (20 хв). Учасникам пропонується індивідуально згадати нещодавній конфлікт чи напружену ситуацію на роботі і оцінити за шкалою 0 - 10 інтенсивність кожної емоції, яку вони тоді відчували (гнів, страх, образа тощо). Потім група об'єднується в пари, партнери по черзі розповідають одне одному про свою ситуацію і почуття, а також про те, як вони реагували. Завдання другого учасника - *активно слухати* без оцінок, проявляючи емпатію. Після обміну історіями пари обговорюють, які емоції були найсильнішими, як вони вплинули на поведінку, чи вдалося їх опанувати.

Навчання технік релаксації (15 хв). Психолог знайомить групу з кількома простими методами зняття гострої напруги. Наприклад, техніка «глибоке дихання» (учасники виконують вправу - повільний глибокий вдих носом на 4 секунди, затримка дихання на 2 секунди, повільний видих ротом на 6 секунд, повторити кілька циклів). Також демонструється прогресивна м'язова релаксація (по черзі напружувати й розслабляти м'язи рук, плечей, обличчя – щоб зняти

фізичне напруження). Учасники разом виконують техніки під керівництвом Психолога. Обговорюється, як їх можна застосувати безпосередньо під час конфліктної ситуації (наприклад, зробити кілька тихих вдихів, щоб заспокоїтися перед розмовою).

Переформулювання негативних думок (10 хв). Учасникам роздається роздатковий матеріал з прикладами типових *негативних установок* у конфлікті («Мене точно не зрозуміють», «Це кінець моєї кар'єри», «Я не можу нічого вдіяти» тощо). Група разом шукає *альтернативні, позитивніші* або *раціональніші* формулювання для кожної думки («Я постараюся чітко пояснити свою позицію», «Конфлікт - це шанс щось змінити», «Я можу знайти рішення»). Психолог пояснює, що зміна когнітивного ставлення допомагає зменшити тривогу.

Рефлексія (10 хв). На завершення заняття кожен учасник називає одну нову ідею або техніку, яку він сьогодні для себе взяв, відповідаючи на запитання: *«Що мені допоможе наступного разу почуватися спокійніше у конфлікті?»*. Психолог підсумовує, що під час заняття учасники навчилися розпізнавати і контролювати свої емоційні реакції, що є першим кроком до конструктивної поведінки в конфлікті.

Заняття 3. Розвиток адаптивного мислення

Мета: подолати ригідність мислення та поведінки учасників, яка була виявлена як одна з причин конфліктності; сформувати гнучкість та відкритість до змін у робочому середовищі; навчити прийомів креативного вирішення проблем і врахування альтернативних точок зору.

Хід заняття

Розминка на гнучкість (5 хв). На початку заняття проводиться коротка *вправа «Навпаки»*. Психолог просить групу виконати кілька простих дій, але не звичним способом. Наприклад, привітатися лівою рукою замість правої, написати своє ім'я на папері недомінантною рукою, пройти по кімнаті задом

наперед тощо. Після цього ставиться питання: «*Що ви відчували, роблячи звичні речі нестандартним чином?*». Учасники діляться враженнями - більшості це здається незручним, смішним або складним. Психолог підводить до теми і каже, що так само й у роботі зміни можуть викликати дискомфорт через нашу психологічну інерцію.

Обговорення поняття ригідності (10 хв). Групова дискусія про те, як ригідність проявляється в поведінці. Учасники наводять приклади з роботи, коли люди чинили опір нововведенням, наполягали на «старих методах», відмовлялися слухати інші думки. Психолог доповнює, що надмірна консервативність працівників держустанов - поширене явище, яке ускладнює впровадження змін та провокує конфлікти. Пояснюється, що гнучкість мислення означає здатність змінювати підхід при зміні умов і бачити ситуацію з різних сторін.

Вправа «Зміна перспектив» (20 хв). Учасники об'єднуються в малі групи (3 - 4 особи). Кожна група отримує опис *проблемної ситуації* на роботі, яка може привести до конфлікту (наприклад, впровадження нового програмного забезпечення, перерозподіл обов'язків, зміна керівника відділу). Завдання полягає в тому, що потрібно придумати якнайбільше альтернативних рішень або підходів до ситуації. Важливо, щоб ідеї були нестандартні. Спершу 5 хвилин кожен учасник групи думає мовчки і записує свої пропозиції, потім ще 10 хвилин - обговорення всіма в групі і доповнення списку. Після цього представники малих груп презентують свої рішення в загальному колі. Психолог підкреслює різноманітність підходів і акцентує, що у будь-якій ситуації є кілька варіантів дій - варто лише вийти за рамки звичного.

Міні - лекція «Принципи креативного мислення» (10 хв). Психолог наводить кілька правил, які допомагають бути гнучкими. Наприклад, відокремлювати факти від інтерпретацій, ставити під сумнів автоматичні припущення, шукати «плюси» в нових ідеях замість одразу фокусуватися на «мінусах». Згадується концепція «*growth mindset*» (установки на розвиток) - віра в можливість змін і навчання, протилежна фіксованому мисленню. Пояснюється,

що люди з гнучким мисленням легше сприймають конструктивну критику, швидше вчаться на помилках і рідше конфліктують через впертість. Наводяться приклади успішних організацій, де заохочується інноваційність і діалог.

Рольова гра «Важкі переговори» (20 хв). Для практики гнучкості учасники в парах отримують сценарій конфліктної розмови між колегами, що мають протилежні погляди (наприклад, старший співробітник наполягає на традиційному способі виконання задачі, а молодший пропонує новий підхід). Спочатку пари розігрують сценку *двічі*. Один раз - кожен залишається при своїй ригідній позиції (не поступається, не слухає іншого), другий раз - обидва намагаються проявити більше гнучкості (шукають компроміс або нове рішення, комбінують ідеї). Після цього учасники діляться, чим відрізнялися відчуття та результат у двох випадках. Зазвичай у гнучкому сценарії напруга менша і рішення знайдено швидше.

Рефлексія (10 хв). Кожен учасник завершує фразу: *«Сьогодні я зрозумів, що для більшої гнучкості мені варто...»* (наприклад: «...бути відкритішим до критики», «...розглядати нові ідеї як можливість, а не загрозу»). Психолог підтримує конкретні висновки, відзначає прогрес групи в усвідомленні важливості адаптивності. Дається домашнє завдання спробувати протягом тижня свідомо змінити якийсь маленький робочий звичний підхід (наприклад, порядок виконання завдань) і записати, що з цього вийшло, які відчуття.

Заняття 4. Конструктивна комунікація

Мета: зменшити агресивні тенденції у поведінці учасників під час конфліктів; навчити відрізняти агресивний, пасивний та асертивний стилі реагування; розвинути навички ненасильницького спілкування та конструктивного вираження своєї позиції, що дозволяє врахувати і власні потреби, і повагу до співрозмовника.

Хід заняття

Вступна вправа «Словник асоціацій» (5 хв). На дошці або фліпчарті написані три слова: *«агресія»*, *«пасивність»*, *«асертивність»*. Психолог просить

учасників назвати по кілька слів-асоціацій до кожного. Наприклад, до «агресії» - «крик, образа, тиск», до «пасивності» - «мовчання, поступки, невпевненість», до «асертивності» - «прямота, спокій, повага».

Міні - лекція «Стилі поведінки у спілкуванні» (10 хв). Психолог пояснює характеристики трьох стилів реагування на конфлікт:

Агресивний стиль - людина прагне за будь-яку ціну відстояти своє, часто порушуючи межі іншого. Використовуються накази, погрози, різкі критичні висловлювання. Короткостроково може дати результат, але довгостроково руйнує стосунки.

Пасивний стиль - людина уникає протистояння, поступається навіть у супереч власним інтересам. Боїться висловитися. Допмагає уникнути відкритого конфлікту, але призводить до невдоволення, образ, проблем не вирішує.

Асертивний стиль - людина прямо і спокійно виражає свою позицію, не принижуючи співрозмовника. Вона вміє сказати «ні» без образ, пропонує рішення, враховує і власні, і чужі потреби. Асертивний стиль найбільш конструктивний, оскільки поєднує самоповагу та повагу до інших.

Наводяться приклади фраз для кожного стилю в конфліктній розмові. Психолог підкреслює, що учасники дослідження, схильні до конкуренції або уникання, потребують саме розвитку асертивних навичок для продуктивнішого діалогу.

Вправа «Переклад повідомлень» (20 хв). Психолог ділить учасників на трійки. Кожна трійка отримує набір з трьох карток, на яких написані репліки, характерні для агресивного стилю (напр., *«Ти повний невдаха, все зіпсував!»*), пасивного (*«Як хочете... мені все одно...»*), та асертивного (*«Мені не подобається ця ситуація, пропоную разом пошукати рішення»*). Завдання полягає в тому, щоб придумати і розіграти міні-сценку, де один персонаж висловлюється агресивно, другий - відповідає йому спочатку пасивно, а потім те ж саме повідомлення - асертивно. Тобто учасники мають “перекласти” агресивні та пасивні висловлювання в асертивну форму. Після 10 хв підготовки трійки по

черзі демонструють свої сценки групі. Після кожної сценки слідує обговорення про те як змінився зміст і тон спілкування при переході на асертивний стиль, чи досягнуто кращого взаєморозуміння.

Техніки Ненасильницького спілкування (15 хв). Психолог знайомить учасників з основами підходу Ненасильницького спілкування (ННС) за М. Розенбергом. Чотири кроки ННС:

- 1) *Спостереження без оцінки* (описати фактично, що сталося).
- 2) *Почуття* (як я це відчуваю).
- 3) *Потреба* (яка потреба стоїть за цим почуттям).
- 4) *Прохання* (конкретно сформулювати, чого я хочу від співрозмовника без примусу).

Психолог наводить приклад перефразування обвинувачувальної фрази на мову ННС. Учасникам пропонується колективно перетворити 1 - 2 агресивні фрази на формат ННС. Спочатку визначити, які почуття і потреби можуть стояти за агресією, а потім скласти позитивне прохання.

Вправа «Активне слухання в трійках» (15 хв). Учасники об'єднуються у нові трійки. Один - *оповідач*, другий - *співрозмовник*, третій - *спостерігач*. Оповідач розповідає про якусь робочу ситуацію, що його турбує, протягом ~3 хвилин без перерви. Співрозмовник практикує навички активного слухання: підтримує зоровий контакт, киває, ставить уточнювальні запитання, перефразує («Отже, ти відчуваєш..., тому що...»), проявляє емпатію. Спостерігач оцінює, наскільки співрозмовник дотримувався принципів слухання (не перебивав, не оцінював, відображав почуття). Потім трійка робить короткий розбір про те, що було ефективним, що можна покращити. Ролі змінюються, вправа повторюється, щоб кожен побував у ролі слухаючого.

Рефлексія (10 хв). Учасники відповідають на запитання: «*Яку одну навичку спілкування я сьогодні покращив(ла)? Як це вплине на мою роботу?*». В обговоренні підкреслюється, що асертивність - це навичка, яка потребує тренування, але вона веде до зниження кількості відкритих конфліктів і підвищення поваги в колективі. Домашнє завдання полягає в тому, щоб

спробувати у реальних розмовах наступного тижня використати принцип «Я-повідомлень» та активного слухання, помітити реакції співрозмовників.

Заняття 5. Стратегії вирішення конфліктів

Мета: поглибити розуміння учасниками різних стратегій поведінки в конфлікті та їхніх наслідків; навчити свідомо обирати стратегію реагування залежно від ситуації; закріпити відмову від домінуючих неефективних стилів (конкуренції та уникання) на користь кооперації або компромісу; відпрацювати прийняття спільних рішень у конфліктній ситуації.

Хід заняття

Інтерактивний тест-вікторина (10 хв). Як вступ до теми, психолог проводить невелику вікторину та ставить запитання про стилі поведінки у конфлікті, а учасники показують картки з відповідями. Приклади питань: *«Який стиль характеризується принципом «виграш-програш»? (Відповідь: конкуренція)»*, *«Який стиль має на меті повне задоволення інтересів усіх сторін? (Співпраця)»*, *«Для якого стилю притаманна жертва власними інтересами заради збереження відносин? (Пристосування)»*. Вікторина пожвавлює групу і актуалізує знання, отримані на 1-му занятті, про п'ять стратегій.

Міні - лекція: критерії вибору стратегії (10 хв). Психолог коротко розповідає, від чого залежить вибір оптимальної стратегії конфліктної поведінки. Вводиться поняття *«кооперативність»* та *«асертивність»* як двох вимірів (за Томасом-Кілманном) і показується, як п'ять стилів розташовуються на цій матриці. Обговорюються переваги та ризики кожного стилю:

Уникнення корисне, коли конфлікт дріб'язковий або потрібна пауза для охолодження емоцій, але часте уникання проблем накопичує невирішені питання.

Пристосування зберігає відносини, коли іншому дуже важливо виграти, однак може призвести до незадоволеності власних потреб і пасивної агресії.

Конкуренція ефективна в кризових ситуаціях, що вимагають швидких рішень, проте руйнує довіру і викликає опір, якщо застосовується постійно.

Компроміс швидке часткове вирішення, де кожен трохи поступається; добрий для помірного врегулювання, але може не усунути корінь проблеми.

Співпраця потребує більше часу і зусиль, зате дає найбільш стале рішення, враховує інтереси всіх і підсилює стосунки. Психолог акцентує, що дослідження показало переважання компромісної та унікальної стратегій серед держслужбовців. Наше завдання - розширити поведінковий репертуар, щоб додати більше співпраці там, де це можливо.

Групова гра «Обери позицію» (15 хв). По різних кутах кімнати розвішано плакати з назвами п'яти стратегій. Психолог зачитує серію коротких *сценаріїв конфліктів* (переважно з робочого контексту). Наприклад, *«Колега систематично запізнюється і це заважає вашій спільній роботі»*, *«Керівництво дало двом працівникам взаємовиключні вказівки»* тощо. Після кожного сценарію учасники мають відійти до того плаката, який відповідає стратегії, яку б вони інстинктивно обрали в цій ситуації. Далі кілька людей з кожної «позиції» пояснюють свій вибір. Психолог коментує, яка стратегія була б оптимальною і чому, хвалить тих, хто обрав конструктивні підходи. Якщо більшість, наприклад, стали під «уникнення», обговорюється, до чого це може призвести і чи є альтернатива. Гра допомагає усвідомити свої автоматичні реакції і порівняти їх з більш доцільними.

Вправа «Розв'яжи конфлікт» (30 хв). Учасники поділяються на дві підгрупи. Кожна підгрупа отримує більш розгорнутий опис реальної конфліктної проблеми (бажано наближеної до специфіки держустанов). Наприклад: *«Відділ А і Відділ В конфліктують через розподіл бюджету на проєкт; керівники відділів звинувачують один одного в некомпетентності»*, або *«Співробітник вимагає підвищення зарплати, керівник відмовляє, виникає напружена суперечка»*. Завдання кожної підгрупи - розіграти перед усіма сценку розв'язання цього конфлікту двома способами. Спочатку за допомогою *деструктивних стратегій* (наприклад, одна сторона поводить себе конкурентно, інша уникає або обидві

конфліктують), а потім - перезапустити сценку, але вже використовуючи *конструктивні стратегії* (діалог, пошук компромісу або співпраці, врахування інтересів сторін). На виконання - ~10 хв підготовка, по 5 - 7 хв на кожен показ. Після виступів проводиться обговорення: *«Що було не так у першому випадку і як це виправилося в другому?»*. Учасники відзначають, які саме прийоми (асертивні висловлювання, слухання, компромісні пропозиції тощо) допомогли знайти рішення. психолог узагальнює, що конструктивні стилі, хоча й потребують зусиль, дозволяють вийти з конфлікту з меншими втратами і навіть зміцнити взаємини.

Рефлексія (10 хв). Запитання до групи: *«Що мене здивувало в сьогоднішніх вправах щодо конфліктних стратегій?»*, *«Яку стратегію я хочу використовувати частіше після тренінгу?»*. Учасники діляться висновками. Багато хто може зазначити, що вперше спробував свідомо співпрацювати чи шукати компроміс замість звичної конкуренції або уникання. Психолог підкріплює позитивний досвід, нагадує ключові уроки (гнучкість у виборі стратегії, оцінка ситуації перед реакцією, прагнення win - win коли це можливо).

Заняття 6. Навички командного вирішення проблем

Мета: розвинути навички співробітництва у групі, зміцнити довіру між учасниками як основу конструктивного вирішення конфліктів; відпрацювати уміння спільно аналізувати проблему і генерувати взаємоприйнятні рішення; показати переваги командної роботи над конфліктним протистоянням.

Хід заняття

Розминка «Колективний рисунок» (5 хв). На столі - великий аркуш паперу і набір кольорових олівців. Усі учасники одночасно протягом кількох хвилин разом малюють абстрактний спільний малюнок, *не розмовляючи*. Завдання – спробувати погоджувати свої дії невербально, щоб візерунок вийшов гармонійним. Після завершення всі дивляться на отриманий малюнок - зазвичай виходить цікавий спільний результат, що викликає відчуття командної єдності.

Обговорення довіри (10 хв). Психолог ставить питання: *«Що допомагає вам довіряти колегам, а що руйнує довіру?»*. Учасники називають фактори - чесність, підтримка, передбачуваність, або навпаки - плітки, несправедливість, егоїзм. Обговорюється, що без довіри співпраця неможлива. психолог наводить думку, що конфлікти в колективі часто призводять до втрати довіри, але саме партнерський стиль поведінки (співробітництво) цю довіру поступово будує. Згадується, що лише ~9% обирають співробітництво як стиль, і це пов'язано не лише з навичками, а й з браком довіри в колективах.

Вправа - симуляція «Побудова моста» (30 хв). Усій групі дається спільне завдання. Наприклад, з доступних матеріалів (аркуші паперу, скотч, пластикова склянка, нитки тощо) за 15 хвилин побудувати міст, який з'єднає два столи, розташовані на відстані 30 см один від одного, та витримає вагу склянки з водою. Учасники мусять домовитися, як вони спільно виконуватимуть задачу, розподілити ролі, запропонувати ідеї конструкції, реалізувати їх. Психолог спостерігає збоку, втручається лише якщо треба нагадати про час. Після завершення часу група тестує свій «міст» - якщо конструкція нестійка і падає, це теж частина навчання. Після практичної частини – обговорення (~15 хв) як група взаємодіяла, чи всі брали участь, чи виникали суперечки і як їх долали, що допомогло/завадило успішно співпрацювати. Учасники зауважують, наприклад, що коли прислухалися одне до одного і об'єднали ідеї, справа пішла краще, а коли сперечалися - згаяли час. Психолог відзначає моменти ефективної командної роботи (активне обговорення, розподіл обов'язків, творче мислення) і вказує на моменти, де проявлялися конкурентність чи хаотичність.

Вправа «Коло ідей» (15 хв). Групі пропонується метод колективного обговорення проблеми. Психолог обирає ситуацію (можна реальний виклик з практики, скажімо, затримка в роботі над спільним проектом через непорозуміння між відділами). Далі організовується *фасилітована дискусія* за принципом кожен по колу висловлює одну ідею рішення або пропозицію, без оцінки чи критики інших. Всі ідеї записуються на фліпчарт. Потім обговорюються плюси і мінуси кожної, і група шляхом голосування чи

консенсусу обирає найкраще колективне рішення. Учасники відчують, що до їх думки прислухаються - це підвищує довіру.

Моделювання складної розмови (10 хв). Добровольцям пропонується змоделювати коротку ситуацію, наприклад, зустріч-примирення між двома співробітниками після конфлікту (наприклад, сварки на нараді). Двоє учасників грають ролі конфліктуючих сторін, ще 1 - 2 – виступають як медіатори (посередники з колективу або психолог). Мета сценки - знайти рішення, яке відновить співпрацю. Медіатори організовують діалог, кожен висловлює свою точку зору, інші допомагають сформулювати взаємні вибачення чи домовленості. Група спостерігає, потім дає зворотний зв'язок та вказує на те, які фрази сприяли примиренню, що було продуктивно.

Рефлексія (10 хв). Учасники обговорюють: *«Що було для мене найбільш цінним у командних вправах сьогодні?»*. Багато хто відзначає, що спільні завдання дозволили краще пізнати колег, побачити їх сильні сторони, і що в атмосфері довіри працювати легше. Психолог підсумовує, що співпраця - це навичка і одночасно культура, яка формується через спільний досвід успіху, коли конфлікт вирішений завдяки командним зусиллям.

Заняття 7. Рольові ігри та аналіз реальних ситуацій

Мета: надати учасникам можливість комплексно застосувати всі набуті навички в змодельованих конфліктних ситуаціях; отримати зворотний зв'язок щодо стилю реагування; закріпити впевненість учасників у своїх уміннях управляти конфліктами конструктивно.

Хід заняття

Розігрів «Емоційний теніс» (5 хв). Учасники стають у коло. Психолог кидає м'який м'яч комусь і називає емоцію (наприклад, «роздратування»). Той, хто піймав, має швидко назвати *ефективний спосіб реагування*, який допоміг би цю емоцію врегулювати (напр., «зробити паузу і подихати»), потім називає свою емоцію і кидає іншому. Гра триває кілька хвилин.

Рольові ігри «Конфлікт у дії» (60 хв загалом). Основна частина заняття відводиться програванню кількох комплексних ситуацій у форматі рольових ігор. Психолог заздалегідь підготував сценарії конфліктів, бажано взяті з реального досвіду учасників (на основі попередніх обговорень або домашніх завдань). Приклади сценаріїв:

1. *«Несправедливий розподіл навантаження».* Один співробітник відчуває, що на нього звалюють більше роботи, ніж на інших, і вступає в конфлікт з керівником відділу.

2. *«Конфлікт між підрозділами».* Відділ Х звинувачує Відділ Y у затримці важливого проекту; представники двох команд зустрічаються для з'ясування стосунків.

3. *«Особистісний конфлікт».* Два колеги мають тривалий особистий антагонізм, який почав заважати роботі команди, і решта колег скликали зустріч, щоб їх помирити.

4. *«Конфлікт цінностей».* Співробітник не погоджується з етичністю розпорядження керівництва (наприклад, приховати певну інформацію від громадськості) і це призводить до конфронтації. Група розподіляється на підгрупи по 3 – 5 осіб (залежно від сценарію і кількості ролей у ньому). Кожна підгрупа отримує свій сценарій і ролі (конфліктуючі сторони, третя сторона тощо) і готується ~10 хвилин. Потім підгрупи по черзі демонструють рольові ігри (кожна 5 – 7 хв). Під час гри учасники мають застосовувати все, чого навчилися – контролювати емоції, спілкуватися асертивно, слухати одне одного, шукати спільні рішення. Решта групи виступає спостерігачами.

Обговорення та зворотний зв'язок (15 хв). Після кожної міні-сценки психолог проводить розбір. Спостерігачі та самі «акторі» відповідають *«Що вдалося добре?»*, *«Де ще можна було б діяти інакше?»*. Психолог відзначає позитивні моменти. Наприклад, учасник А вчасно стримав емоцію і не підвищив голос, учасник В використав компромісну пропозицію, учасник С проявив емпатію, повторивши почуття опонента, тощо. Якщо були упущення (скажімо, хтось зірвався на обвинувачення) - м'яко обговорюється, як можна було

перекладати або вчинити краще. За потреби психолог або інші учасники можуть запропонувати *альтернативний* хід та навіть повторно програти короткий фрагмент сценки з виправленою поведінкою (метод «реплей»).

Повторна саморефлексія стилю (10 хв). Психолог пропонує учасникам повернутися подумки до результатів діагностики стилів, яку вони робили на першому занятті. Питання до групи *«Чи відчуваєте ви, що тепер могли б поводитися інакше в тих конфліктах, про які думали раніше? Який стиль реагування у вас змінився?»*. Учасники по черзі коротко діляться про те, що багато хто зазначає, що став більше впевнений діяти відкрито, хтось навчився спокійніше реагувати на критику, ще хтось - готовий не тікати від проблем, а обговорювати їх.

Підсумки від психолога (5 хв). Психолог резюмує, хвалить групу за активність і досягнутий розвиток. Наголошує, які позитивні зміни він сам помітив у комунікації учасників протягом тренінгу - наприклад, зросла атмосфера підтримки, люди стали відкритіше висловлюватися, швидше знаходять спільну мову. Готує групу до завершального заняття, а саме - планування подальшого застосування навичок.

Заняття 8. Підсумки, оцінка результатів і плани розвитку

Мета: підбити підсумки тренінгової програми, оцінити досягнення цілей та прогрес учасників; закріпити мотивацію до подальшого застосування набутих умінь; розробити індивідуальні плани розвитку конструктивних навичок на майбутнє; отримати зворотний зв'язок про ефективність тренінгу.

Хід заняття

Вправа «Дерево змін» (15 хв). На фліпчарті намальовано велике дерево. Психолог роздає кожному учаснику стікери – листочки двох кольорів. На зелених листочках потрібно написати *нові навички або знання*, які учасник здобув на тренінгу (тобто «що виростало»), а на жовтих – *що ще хотілося б покращити або над чим варто працювати далі* (тобто «куди ще рости»). Учасники

прикріплюють листочки до дерева і по черзі озвучують написане. Психолог коментує, підсумовуючи спільні здобутки (напр., багато хто відзначив навички слухання, вміння керувати емоціями) та потреби (наприклад, кілька осіб згадали, що ще не завжди вдається співпрацювати з важкими колегами).

Міні - лекція - нагадування (10 хв). Психолог коротко повторює основні висновки всього тренінгу. Акцентує, що для подальшого успішного управління конфліктами важливо практикувати здобуті навички постійно. Нагадуються ключові принципи, а саме – контролюй емоції (дихай, думай, а не тільки реагуй), слухай перш ніж говорити, поважай позицію іншого, шукай спільні інтереси, будь відкритий до компромісу чи нових рішень. Наводяться приклади, як конструктивна поведінка реально покращує робочу атмосферу (зменшує стрес, плинність кадрів тощо). Можна згадати, що в основі успішних команд завжди лежить довіра і вміння вирішувати розбіжності цивілізовано.

Індивідуальний план розвитку (15 хв). Кожен учасник отримує бланк або просто аркуш, де пропонується написати *«Мій план дій після тренінгу»*. Структура плану: 1) Які три навички або нові стратегії я зобов'язуюсь застосовувати в роботі (наприклад: «Буду практикувати активне слухання на нарадах», «У разі конфлікту спочатку пауза для заспокоєння, потім - розмова», «Не ховатиму проблему, а ініціюватиму обговорення рішень»); 2) З ким або в яких ситуаціях я найбільше хочу покращити взаємодію (визначити конкретно - наприклад, зі своїм керівником, або в команді проекту X); 3) Як я буду підтримувати свій розвиток надалі (можливо, читати літературу, домовитися з колегою про взаємний контроль над стилем спілкування, або планувати раз на місяць самооцінку конфліктних випадків). Учасники працюють індивідуально ~10 хв, потім за бажанням деякі діляться основними пунктами своїх планів. Психолог заохочує продовжувати самовдосконалення, адже розвиток конфліктологічної компетентності – безперервний процес.

Завершення тренінгу (5 хв). Кожен учасник одним реченням висловлює свій настрій або думку на прощання (*«Для мене цей тренінг був...»*, *«Я відчуваю...»*, *«Бажаю всім...»*). Психолог дякує групі за активну участь,

відзначає їхній прогрес і важливість того, що вони будуть агентами позитивних змін у своїх колективах. Усі учасники отримують сертифікати про проходження тренінгу (якщо передбачено організаційно) та методичні матеріали або пам'ятки з основними правилами конструктивного вирішення конфліктів, щоб мати їх під рукою. На останок можна провести символічну вправу на командний дух - наприклад, *спільне фото* групи або *«колективне плескання»* (коли всі стають в коло, по черзі називають ім'я сусіда і аплодують йому, створюючи хвилю оплесків).

Таким чином, розроблена тренінгова програма є комплексною системою психокорекційних занять, спрямованих на розвиток конструктивних стратегій реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ. Її структура охоплює вісім послідовних зустрічей, що поєднують теоретичне осмислення причин конфліктів, емоційно-рефлексивну роботу та практичні вправи, орієнтовані на зміну поведінкових моделей. У програмі використовувалися методи групової дискусії, рольові ігри, психогімнастичні вправи, техніки емоційної саморегуляції, арттерапевтичні елементи, прийоми когнітивно-поведінкової корекції та рефлексивного аналізу конфліктних ситуацій. Особлива увага приділялась розвитку емоційної гнучкості, усвідомленню власних меж, навичкам активного слухання, умінню висловлювати позицію без агресії та зберігати самоконтроль під час напружених комунікативних епізодів. Структура занять вибудована від діагностики особистісних установок до практичного відпрацювання нових стратегій у груповому форматі, що сприяло соціальному навчанню та взаємопідтримці. Програма має гнучкий характер і може адаптуватися до різних рівнів управлінського персоналу, зберігаючи при цьому основну мету - формування психологічної культури взаємодії та запобігання деструктивним конфліктам у середовищі державної служби.

3.2. Аналіз результатів формувального експерименту

У межах формувального експерименту було проведено цикл занять, спрямованих на розвиток конструктивних стратегій реагування на конфлікт у колективах державних установ. Після завершення програми здійснено повторну діагностику з використанням тих самих методик, що застосовувались на констатувальному етапі. Отримані результати дали змогу оцінити зміни у поведінкових стратегіях респондентів та визначити ефективність проведеної корекційної роботи.

Опитувальник типів поведінки в конфлікті (адаптація методики К. Томаса - Р. Кілманна) виявив суттєві зрушення у виборі стратегій. Результати подано в таблиці (3.1.) та на діаграмі (3.1.)

Таблиця 3.1.

*Порівняльна діагностика типів поведінки в конфлікті
на констатувальному та формувальному етапах*

Тип поведінки в конфлікті	Констатувальний етап		Формувальний етап	
	Кількість респондентів (осіб)	Відсоток (%)	Кількість респондентів (осіб)	Відсоток (%)
Компроміс	9	34,6	13	50,0
Уникнення	7	27,0	1	3,9
Пристосування	5	19,2	1	3,9
Конкуренція	3	11,5	0	0
Співпраця	2	7,7	11	42,2

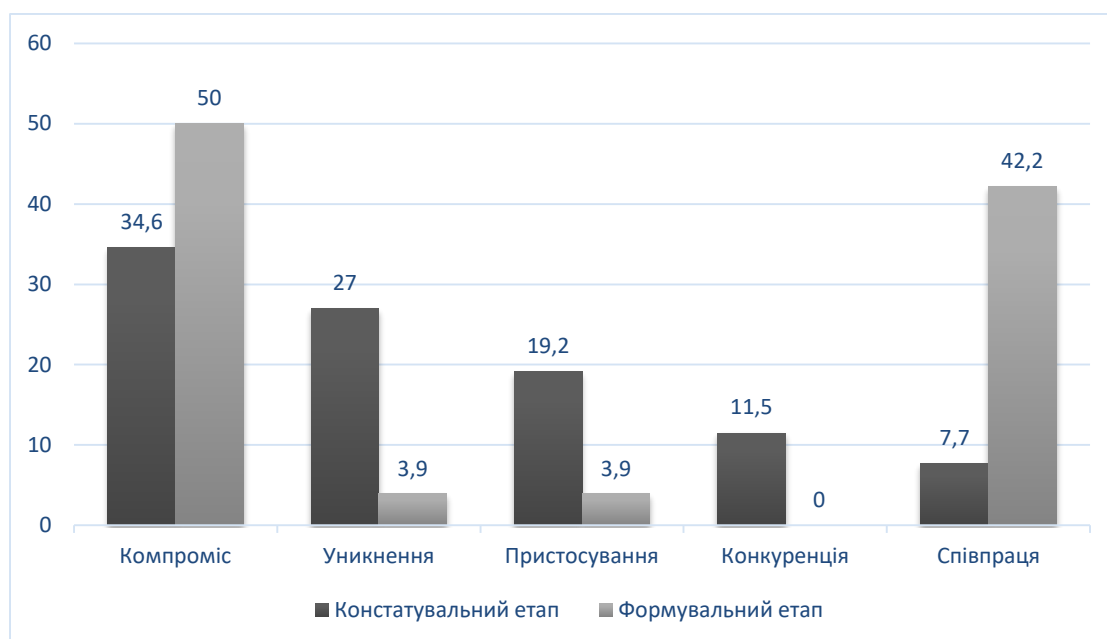


Рис. 3.1. Порівняльна діагностика типів поведінки в конфлікті на констатувальному та формувальному етапах

Якщо на початку дослідження більшість учасників орієнтувалась на компроміс або уникнення, то після завершення програми значно зросла частка співпраці та компромісу. Половина респондентів обрала компроміс, тоді як раніше лише третина була схильна до такого варіанту. Співпраця стала новим домінуючим напрямом для 42,2% учасників, хоча на констатувальному етапі цей стиль майже не проявлявся.

Результати свідчать про підвищення готовності працівників до партнерського діалогу, пошуку взаємоприйнятних рішень і врахування інтересів різних сторін. Водночас спостерігається істотне зниження уникнення: з 27% до 3,9%. Отримані результати демонструють зменшення прагнення дистанціюватися від суперечностей та уникати розв'язання проблем, що раніше сприяло накопиченню напруження.

Пристосування після програми обрали лише 3,9% респондентів, тоді як на констатувальному етапі його частка перевищувала 19%. Зменшення орієнтації на поступки без відстоювання власних інтересів свідчить про підвищення впевненості у міжособистісній взаємодії. Конкуренція, яка раніше

спостерігалась у понад десятої частини вибірки, після програми зникла повністю.

Узагальнюючи отримані результати, можна зазначити, що формувальний експеримент сприяв переорієнтації учасників із пасивних і деструктивних стратегій на більш продуктивні. Компроміс і співпраця стали провідними формами поведінки, тоді як уникнення, пристосування та конкуренція втратили свій вплив.

Наступною була повторно використана *методика діагностики рівня конфліктності особистості*, що дозволила виявити зміни у внутрішніх характеристиках респондентів після завершення формувального експерименту. Порівняльний аналіз результатів констатувального та формувального етапів показав виразні позитивні зрушення. Узагальнені результати можемо простежити в таблиці 3.2 та на рисунку 3.2.

Таблиця 3.2.

*Порівняльна діагностика рівня конфліктності особистості
на констатувальному та формувальному етапах*

№	Рівень конфліктності	Констатувальний етап		Формувальний етап	
		Кількість осіб	Частка від вибірки (%)	Кількість осіб	Частка від вибірки (%)
1	Низький	4	15,4	7	26,9
2	Помірно-низький	6	23,1	14	53,9
3	Середній	8	30,8	5	19,2
4	Помірно-високий	5	19,2	0	0
5	Високий	3	11,5	0	0
Разом		26	100	26	100

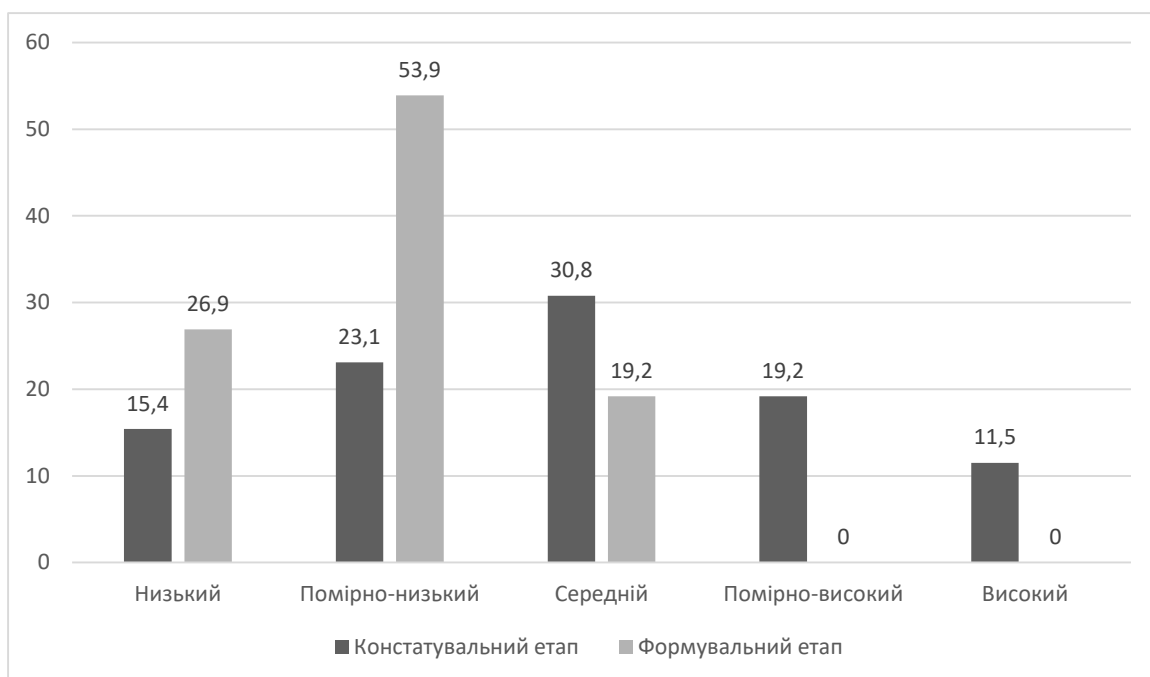


Рис. 3.2. Порівняльна діагностика рівня конфліктності особистості на констатувальному та формувальному етапах

На початковому етапі домінували середні та помірно-низькі показники конфліктності, водночас чимала частина респондентів мала помірно-високий і високий рівень, що вказувало на схильність до емоційних зривів, агресивності й труднощів у врегулюванні міжособистісних суперечностей. Після завершення тренінгової програми відбулося суттєве зміщення у бік нижчих рівнів. Частка респондентів із помірно-низькою конфліктністю зросла більш ніж удвічі, тоді як високий та помірно-високий рівні зникли зовсім.

Збільшення кількості учасників із низьким рівнем конфліктності з 15,4% до 26,9% вказує на підвищення стресостійкості та зменшення схильності до провокування напружених ситуацій. Найбільш показовим є зростання помірно-низького рівня з 23,1% до 53,9%, що демонструє стабілізацію емоційного стану та формування більш контрольованої реакції у складних обставинах. Зменшення середнього рівня з 30,8% до 19,2% також підтверджує позитивну динаміку, адже значна частина респондентів змогла перейти у зону з нижчими показниками.

Отримані дані свідчать про ефективність тренінгової програми, яка сприяла зниженню конфліктності й розвитку навичок конструктивної

комунікації. Перехід від високих та помірно-високих рівнів до низьких і помірно-низьких демонструє не лише зменшення ймовірності відкритих протистоянь, а й формування здатності контролювати власні емоції, що має важливе значення для стабільності колективної взаємодії у державних установах.

Наступною у межах формувального експерименту була використана методика «Значення конфлікту для мене», яка дала змогу простежити зміну емоційних реакцій респондентів на конфліктні ситуації. Порівняння даних констатувального й формувального етапів показує чітку динаміку у бік зниження негативного сприйняття та зростання більш нейтральних і позитивних оцінок. Результати подано в таблиці (3.3.) та на діаграмі (3.3.)

Таблиця 3.3.

Порівняння результатів методики «Значення конфлікту для мене» на констатувальному та формувальному етапах

Домінуюча реакція	Констатувальний етап		Формувальний етап	
	Кількість осіб	Частка від вибірки (%)	Кількість осіб	Частка від вибірки (%)
Дуже позитивна	0	0	0	0
Позитивна	0	0	6	23,1
Нейтральна	3	11,5	16	61,5
Негативна	22	84,6	4	15,4
Дуже негативна	1	3,9	0	0
Разом	26	100	26	100

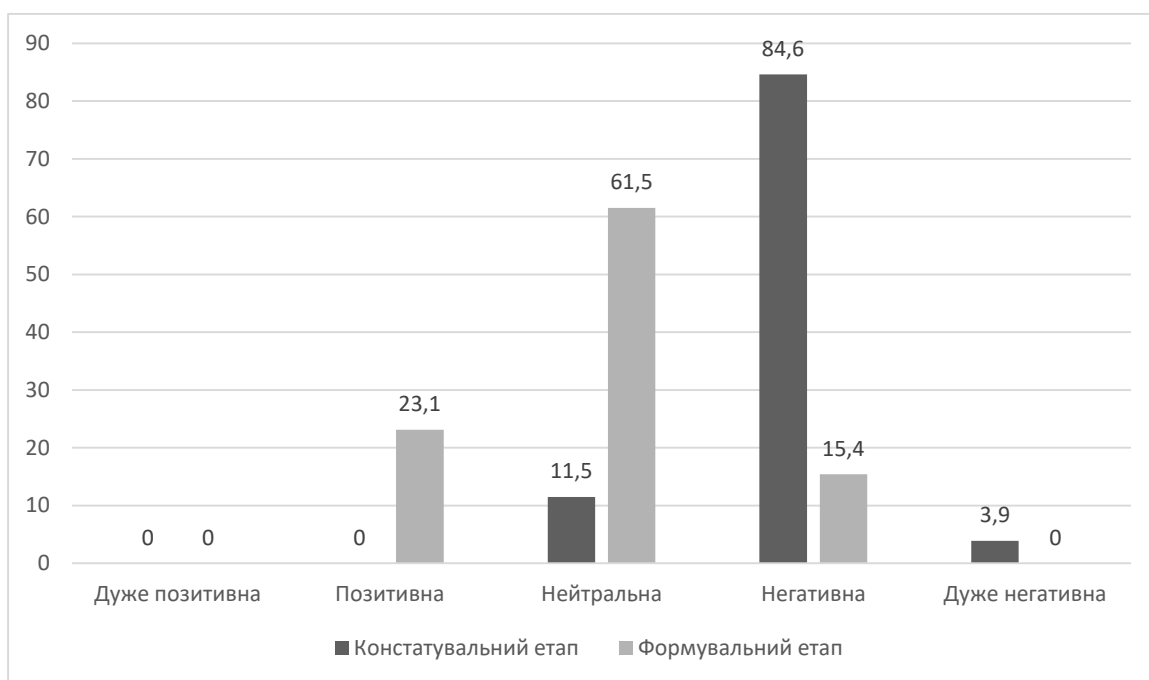


Рис. 3.3. Порівняння результатів методики «Значення конфлікту для мене» на констатувальному та формувальному етапах

На початковому етапі домінували негативні реакції, які становили 84,6% від загальної кількості, а ще 3,9% продемонстрували дуже негативне ставлення. Результати пояснювали труднощі у конструктивному розв'язанні суперечностей, що призводило до високого рівня емоційного виснаження й створювало ризик для ефективності професійної взаємодії.

Після реалізації тренінгової програми відбулося істотне зниження негативних реакцій до 15,4%. Дуже негативні оцінки повністю зникли. Водночас суттєво зросла кількість респондентів, які продемонстрували нейтральне ставлення, - з 11,5% до 61,5%. Отримані результати вказують на те, що працівники почали сприймати конфлікт як природний процес у професійному середовищі, без різкого емоційного напруження та ворожості.

Особливо показовим є зростання позитивного сприйняття конфлікту з 0% до 23,1%. Частина працівників почала бачити у конфлікті ресурс для розвитку, можливість висловити власну думку, розв'язати накопичені суперечності й поліпшити комунікацію в колективі. Зміна вказує на формування

більш зрілих стратегій емоційного реагування, коли замість уникання або агресії працівники готові розглядати конфлікт як точку зростання.

Загальна картина демонструє, що після участі у програмі більшість респондентів перейшла від деструктивного емоційного реагування до збалансованішого ставлення, орієнтованого на конструктивне розв'язання суперечностей. Зміщення від переважної негативності до нейтральних і позитивних оцінок підтверджує ефективність тренінгової роботи й вказує на підвищення здатності працівників контролювати власні емоції, знижувати рівень напруження та будувати більш стабільні відносини у колективі.

Далі у дослідженні був повторно застосований *тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» в адаптації Г. Айзенка*. Отримані результати відображені у таблиці 3.4. та на рисунку 3.4. й дозволяють зробити розгорнутий аналіз змін, що відбулися після впровадження програми.

Таблиця 3.4.

Порівняння рівні прояву психічних станів методика «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенка) на констатувальному та формувальному етапах, у %

Психічні стани	Констатувальний етап			Формувальний етап		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Тривожність	3,9	61,5	34,6	69,2	30,8	0
Фрустрація	3,9	27,0	23,1	69,2	26,9	3,9
Агресивність	7,7	61,5	30,8	61,5	34,6	3,9
Ригідність	11,5	69,3	19,2	57,7	38,4	3,9

Найбільш виразна динаміка спостерігається у сфері тривожності. Якщо на констатувальному етапі понад третина учасників мала високі показники, то після формувального експерименту жоден респондент не продемонстрував подібного рівня. 69,2% перейшли у низьку зону, а решта - у середню. Отже, працівники

почали краще контролювати власний емоційний стан, знизили схильність до надмірного занепокоєння і внутрішньої напруги, що у робочому середовищі є важливим ресурсом для конструктивного спілкування.

Подібні позитивні зміни зафіксовані й у сфері фрустрації. На початку дослідження майже чверть респондентів перебувала на високому рівні, що вказувало на підвищену схильність до переживання безсилля у складних умовах. Після тренінгової програми кількість таких осіб зменшилася до мінімальних значень. Натомість понад дві третини вибірки перейшли до низького рівня, що демонструє зростання здатності долати перешкоди без надмірних емоційних втрат.

Аналіз агресивності також показав позитивну динаміку. Якщо до початку формувального експерименту майже третина учасників мала високі показники, то після тренінгу ця група зменшилася до поодиноких випадків. Більшість респондентів перебуває у середній зоні, а понад шістдесят відсотків мають низькі результати, що свідчить про зменшення схильності до імпульсивних негативних реакцій та вербальних або невербальних форм агресії.

Показники ригідності також зазнали зрушень. Якщо раніше п'ята частина мала високий рівень, що вказувало на труднощі з адаптацією й небажання змінювати усталені моделі поведінки, то після тренінгу подібні прояви залишилися лише у невеликої групи. Зросла частка респондентів із низьким рівнем ригідності, що демонструє більш гнучке реагування на нові умови та готовність до перебудови у міжособистісній взаємодії.

Загальний підсумок свідчить про зниження напружених емоційних станів у більшості респондентів. Високі показники тривожності, агресивності, фрустрації та ригідності, які на початковому етапі створювали значні ризики для колективної взаємодії, після програми практично зникли. Респонденти стали більш стійкими, спокійними, відкритими до співпраці й здатними до самоконтролю.

Для визначення взаємозв'язку між результатами на констатувальному та формувальному етапах було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (див. табл. 3.5.)

Таблиця 3.5.

*Коефіцієнти рангової кореляції Спірмана
між показниками констатувального та формувального етапів*

Методика	ρ (Спірман)	Значущість (p)
Опитувальник типів поведінки в конфлікті (К. Томас - Р. Кілманн)	0,72	$p < 0,01$
Методика діагностики рівня конфліктності особистості	-0,64	$p < 0,01$
Методика «Значення конфлікту для мене»	-0,58	$p < 0,05$
Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності, ригідності» (Г. Айзенк, адаптація)	-0,67	$p < 0,01$

Застосування коефіцієнта рангової кореляції Спірмана дало змогу оцінити системність та статистичну значущість змін, що відбулися між констатувальним і формувальним етапами дослідження. Отримані коефіцієнти дозволяють простежити не випадковий характер динаміки, а сталість позитивних зрушень у поведінковій та емоційній сфері респондентів.

Результати за опитувальником Томаса - Кілманна продемонстрували високий позитивний зв'язок ($\rho = 0,72$, $p < 0,01$), що означає зміцнення конструктивних стратегій, зокрема співпраці та компромісу. Учасники після програми частіше обирали варіанти, спрямовані на досягнення взаєморозуміння й рівноваги у колективній взаємодії. Високе значення коефіцієнта свідчить, що зміни не мали випадкового характеру, а стали результатом цілеспрямованої корекційної роботи. Учасники, які раніше надавали перевагу відходу від конфлікту, після програми почали обирати партнерські стратегії. Для компромісу коефіцієнт виявився позитивним і високим ($\rho = 0,71$, $p < 0,01$), що вказує на стабільне зростання його ролі у колективній взаємодії.

Методика діагностики рівня конфліктності показала негативний зв'язок середньої сили ($\rho = -0,64$, $p < 0,01$). Ми зафіксували зниження схильності до провокування напружених ситуацій та перехід більшості учасників у зону помірно-низьких і низьких значень. Динаміка підтверджує, що впроваджена програма сприяла зменшенню ймовірності відкритих протистоянь, а також розвитку навичок контролю за власними емоційними реакціями.

Аналіз за методикою «Значення конфлікту для мене» продемонстрував негативний кореляційний зв'язок ($\rho = -0,58$, $p < 0,05$). Результат означає переорієнтацію емоційного сприйняття конфлікту. Якщо на початку дослідження більшість респондентів ставилась до конфліктів виключно з негативним забарвленням, то після програми поширеним стало нейтральне, а подекуди й позитивне ставлення.

Найбільш виражені зміни виявлено у тесті Г. Айзенка, де коефіцієнт Спірмана становив $-0,67$ ($p < 0,01$). Отримані дані демонструють різке зниження високих рівнів тривожності, агресивності, фрустрації та ригідності. Учасники навчилися краще контролювати власні стани, демонструвати гнучкість у поведінці та використовувати конструктивні стратегії у складних комунікативних ситуаціях. Розрахунки показали наявність високого негативного зв'язку між початковими та повторними показниками за шкалою тривожності ($\rho = -0,68$, $p < 0,01$), що свідчить про зниження емоційної напруги після проходження програми. Подібна тенденція зафіксована і для агресивності ($\rho = -0,59$, $p < 0,05$), де після тренінгу відбулося помітне зменшення імпульсивних реакцій. Для фрустрації отримано значення ($\rho = -0,62$, $p < 0,01$), що відображає посилення здатності долати труднощі без виражених негативних переживань.

Узагальнюючи результати кореляційного аналізу, можна зробити висновок, що програма вплинула комплексно на кілька важливих сфер: поведінкову, емоційну та когнітивну. Високі показники конструктивних стилів взаємодії поєднуються зі зниженням рівня конфліктності та стабілізацією емоційного стану, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності трудових колективів у державних установах.

3.3. Практичні рекомендації психологам і керівникам щодо профілактики та корекції конфліктної поведінки у трудових колективах державних установ

У сучасних державних установах ефективна профілактика конфліктної поведінки вимагає злагодженої співпраці між практичним психологом та керівником. Обидва фахівці відіграють ключову роль у створенні здорового психологічного клімату й своєчасному реагуванні на ознаки напруженості. Важливо діяти на випередження, формуючи атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі, а у разі виникнення суперечностей - оперативно коригувати деструктивні прояви.

Практичний психолог повинен стати ініціатором і координатором профілактичних заходів у колективі. Передусім доцільно регулярно діагностувати соціально-психологічний клімат - проводити опитування, спостереження, інтерв'ю з працівниками, аби вчасно виявити приховані конфліктні тенденції чи напруження у відносинах. На основі результатів моніторингу психолог може планувати відповідні втручання. Психопросвіта персоналу є одним із базових напрямів. Варто організовувати тренінги та семінари, що ознайомлюють співробітників із природою конфліктів, типами поведінки у складних ситуаціях і шляхами конструктивного розв'язання суперечностей. Наприклад, ефективно зарекомендували себе тренінгові заняття з розвитку емоційного інтелекту, навичок стрес-менеджменту та ненасильницького спілкування. Розвиток емоційної компетентності підвищує здатність співробітників розуміти власні почуття і почуття колег, що знижує ймовірність непорозумінь і імпульсивних реакцій. Опановуючи техніки керування стресом, державні службовці вчаться зберігати самоконтроль у напружених обставинах і запобігати емоційному вигоранню. Засади ненасильницької комунікації, у свою чергу, допомагають будувати діалог на основі поваги та співпраці - працівники навчаються висловлювати зауваження

без образ, активно слухати одне одного, шукати спільні рішення замість обміну взаємними звинуваченнями.

Формування культури конструктивної взаємодії вимагає не лише навчання окремих навичок, а й системної роботи з колективом. Психологу рекомендовано проводити командні заходи, що згуртовують співробітників та зміцнюють взаєморозуміння. Наприклад, тренінги командної взаємодії (team-building) або спільні проєкти, де представники різних відділів працюють над однією метою. Спільна діяльність над важливим завданням зближує людей, створює відчуття спільності інтересів та взаємної підтримки. У процесі взаємодії потенційні конфліктні протиріччя згладжуються, адже колеги краще пізнають можливості й характер один одного, вчаться узгоджувати дії та цінувати внесок кожного. Важливу роль у підтриманні позитивної морально-психологічної атмосфери відіграють і традиції колективу. Наприклад, спільне відзначення професійних свят, невимушені зустрічі, обговорення успіхів і досягнень.

Важливо, щоб психолог приділяв увагу індивідуальній роботі з працівниками, особливо з тими, хто виявляє схильність до конфліктної поведінки чи переживає професійні труднощі. Консультації та коучингові сесії допоможуть їм усвідомити причини своєї дратівливості чи незадоволеності, оволодіти методами саморегуляції, підвищити рівень емпатії. Якщо діагностика виявила групи чи окремих осіб з високим рівнем конфліктності, слід запровадити для них цільові заходи. Наприклад, спеціальні тренінги асертивності (упевненої, але коректної поведінки), вправи на розвиток толерантності до фрустрації, керування гнівом тощо. Адресна корекція поведінки дозволить виправити проблемні моделі реагування до того, як вони спричинять серйозні зіткнення. Психолог як нейтральна сторона може виступати медіатором у разі виникнення міжособистісного конфлікту між членами колективу. У процесі медіації фахівець організовує конструктивну розмову між сторонами, встановлює правила спілкування (взаємна повага, активне слухання, заборона на образливі висловлювання), допомагає кожному висловити свою позицію і почути опонента. Метою є перевести конфронтацію в русло співпраці - знайти рішення, яке б

задовольнило обох або принаймні зменшило напруження. Після врегулювання конфлікту психолог проводить постконфліктний супровід. А саме окремо спілкується з учасниками, аби переконатися, що образи не залишили глибокого сліду, за потреби навчає їх технік відновлення довіри. Завершальний етап корекції гарантує, що взаємодія у команді повернеться до робочого русла, а отриманий досвід стане навчальним моментом, як надалі краще уникати подібних ситуацій.

Роль керівника у профілактиці конфліктів не менш важлива. Керівнику необхідно зосередитися на створенні організаційних умов, які мінімізують виникнення конфліктогенних факторів. Передусім варто забезпечити чіткий розподіл обов'язків і прозорість управлінських рішень. Коли кожен працівник розуміє свої завдання, зону відповідальності та критерії оцінки роботи, зменшується ймовірність тертя через непорозуміння або дублювання функцій. Прозорість у прийнятті рішень - ще один фундаментальний аспект: керівник повинен відкрито пояснювати мотиви важливих змін або нововведень, доводити до колективу інформацію про реальний стан справ в установі. Відверта комунікація допомагає запобігти появі чуток і недовіри. Натомість у співробітників формується відчуття залученості в процеси, знижується відчуження між управлінською ланкою та підлеглими. Дотримання принципів справедливості у щоденних рішеннях керівництва - обов'язкова умова здорового клімату. Об'єктивний розподіл навантаження і ресурсів, визнання заслуг працівників, рівні можливості професійного розвитку для всіх членів колективу усувають ґрунт для заздрощів чи відчуття упередженого ставлення. Керівнику слід послідовно виконувати власні обіцянки перед персоналом. Якщо декларовано покращення умов праці чи заохочення - вони мають бути втілені, або слід чесно пояснити, чому їх реалізація наразі неможлива. Коли люди відчують, що їх не обманюють і не ігнорують, рівень невдоволення й прихованої агресії суттєво знижується.

Розвиток комунікативної культури та лідерських навичок керівника - ще один фактор профілактики конфліктної поведінки. Керівник виступає зразком

для команди, тому варто демонструвати у власній поведінці ті моделі, яких він очікує від підлеглих. Йдеться про вміння спокійно слухати критику чи альтернативні думки, вести діалог без підвищення голосу, поважати гідність кожного співробітника. Якщо начальник толерантно ставиться до різних точок зору і готовий шукати компроміси, колеги переймають цю манеру і з меншим завзяттям вступають у деструктивні суперечки. Неформальне спілкування керівника з колективом відіграє вагомий роль. Практикуючи регулярні зустрічі чи бесіди з командами у невимушеній обстановці, керівник отримує змогу краще розуміти настрої працівників, вчасно помічати назрівання невдоволення. Для працівників же подібна практика сигналізує, що їхню думку цінують, а проблеми не замовчуються.

Щодо корекції вже наявних конфліктів, керівнику важливо проявити ініціативу у розв'язанні ситуації на ранніх етапах. Якщо між працівниками виникла відкрита суперечка або помітне напруження, керівник не повинен залишатися осторонь у надії, що «саме мине». Навпаки, своєчасне втручання запобігає ескалації. Керівник може провести індивідуальні бесіди з кожною зі сторін конфлікту, вислухати їхні пояснення та емоції, залишаючись неупередженим. Важливо дати зрозуміти підлеглим, що проблема не ігнорується і є спільне бажання знайти вихід. Після цього доцільно організувати спільну зустріч за участі конфліктуючих сторін (за підтримки психолога як модератора, якщо потрібно). Під час обговорення керівник спрямовує розмову в конструктивне русло, пропонує зосередитися на фактах і конкретних рішеннях замість обміну звинуваченнями. Сторонам конфлікту висловлюється очікування, що вони налаштовані знайти вирішення і готові зробити крок назустріч. Якщо необхідно, визначаються компромісні кроки або взаємні поступки, фіксуються домовленості щодо подальшої співпраці. Недопустимо застосовувати публічні покарання чи приниження винуватців конфлікту - подібні дії лише поглиблюють образи і негативно вплинуть на решту колективу. Натомість, якщо конфлікт пов'язаний з помилкою чи неправильною поведінкою окремого працівника, варто особисто обговорити з ним ситуацію, наголосивши на цінності його роботи

і одночасно вказавши на конкретні дії, які слід скоригувати. Після вирішення конфлікту керівник спільно з психологом може проаналізувати його причини та динаміку, щоб зробити організаційні висновки. Можливо, варто змінити певні робочі процеси, переглянути навантаження чи впровадити додаткові правила комунікації, аби подібні випадки не повторювалися.

Окремо слід наголосити на співпраці керівника з психологом у питаннях профілактики та корекції конфліктної поведінки. Регулярний обмін інформацією про стан колективу, спільне планування розвитку персоналу і вирішення кадрових проблем значно підвищують ефективність упереджувальних заходів. Психолог може порадити керівнику, як краще врахувати індивідуально-психологічні особливості співробітників при розподілі завдань або які додаткові ресурси варто залучити для покращення мікроклімату (наприклад, провести позаплановий тренінг чи організувати тимбілдинг після періоду інтенсивного стресу). Зі свого боку, керівник, підтримуючи ініціативи психолога, вбудовує профілактику конфліктів у загальну стратегію управління персоналом. Наприклад, участь у тренінгах і семінарах може бути включена до плану підвищення кваліфікації працівників, критерії ефективної комунікації та командної роботи - прописані у внутрішніх стандартах оцінювання діяльності. Спільні зусилля керівництва і психологічної служби дозволяють створити цілісну систему, де потенційні суперечності вчасно помічаються і опрацьовуються, а працівники відчують постійну підтримку в розвитку навичок конструктивної поведінки.

Отже, профілактика та корекція конфліктної поведінки у трудових колективах державних установ реалізуються ефективно лише за умов, коли психолог і керівник діють синхронно та взаємодоповнююче. Психологічні методи – просвіта, тренінги, індивідуальна підтримка - укріплюють основу для культури ненасильницького спілкування і взаєморозуміння. Управлінські зусилля - прозоре керівництво, справедливі рішення, участь персоналу в управлінні - формують структурні передумови, що знижують рівень конфліктогенності середовища. Кінцева мета цих рекомендацій - створити зрілий, згуртований

колектив, здатний цивілізовано вирішувати робочі суперечності або попереджувати їх виникнення. Внаслідок реалізації запропонованих дій покращується психологічний клімат в організації, зростає довіра між співробітниками і керівництвом, що прямо впливає на підвищення ефективності роботи державної установи та якості надання нею послуг громадянам.

Висновки до третього розділу

Було здійснено системне обґрунтування тренінгової програми, спрямованої на розвиток конструктивних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Вона базувалася на результатах попереднього діагностичного етапу, де було зафіксовано схильність частини респондентів до уникнення, пристосування та конкуренції, що підвищувало ризик напружених взаємодій у трудових колективах державних установ. Запропонована програма мала на меті не лише зменшення деструктивних форм поведінки, а й формування навичок співпраці, діалогу та здатності до конструктивного компромісу.

Результати формувального експерименту підтвердили ефективність програми. Спостерігалось зростання частки респондентів, які обирають співпрацю та компроміс, при одночасному зниженні уникнення, пристосування й конкуренції. Додаткові зміни простежувалися у зниженні рівня конфліктності, стабілізації емоційних станів та переорієнтації сприйняття конфлікту з негативного на нейтральне або позитивне. Кореляційний аналіз продемонстрував значущі зв'язки між показниками різних методик, що підкреслює системний характер отриманих змін і доводить результативність тренінгових занять.

Практичні рекомендації, сформовані для психологів і керівників, розкрили можливості подальшого використання програми у професійному середовищі. Вони враховують відмінності у ролях фахівців, підкреслюючи важливість превентивних заходів, спрямованих на профілактику деструктивної поведінки, і необхідність цілеспрямованої корекційної роботи з персоналом. Таким чином,

реалізація програми сприяла формуванню більш стійкої, емоційно врівноваженої та орієнтованої на співпрацю поведінки, що є важливим чинником підвищення ефективності взаємодії у державних установах.

ВИСНОВКИ

Опрацювання й узагальнення даних, отриманих у ході дослідження, дозволили сформулювати висновки нашого наукового доробку.

1) Розкрито сутність поняття конфлікту з позиції психологічної науки та охарактеризовано його основні риси й класифікації. Зазначено, що конфлікт розглядається не як виняткове чи патологічне явище, а як природний механізм реагування системи – і ндивіда, колективу чи інституції – на внутрішні або зовнішні суперечності. Було встановлено, що конфлікт охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий рівні, а його перебіг має певну динаміку – від фази прихованої напруги до етапу розв’язання або стагнації. Психологічна наука розглядає конфлікт не лише як проблему, а й як потенційне джерело зростання, перегляду цінностей, формування нових стратегій взаємодії. У процесі аналізу було систематизовано класифікації конфліктів за джерелом, рівнем прояву, напрямком дії та результативністю. Установлено, що будь-який конфлікт має внутрішню структуру та функції – як конструктивні (стимуляція розвитку, вияв прихованих проблем), так і деструктивні (зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату).

2) Вивчено психологічні чинники, що провокують виникнення конфліктів у сфері державного управлінн. З’ясовано, що напружена структура публічного адміністрування, поєднання жорстких регламентів, високої відповідальності та емоційного навантаження створює сприятливе тло для виникнення напруги між працівниками. Серед провокативних чинників були виокремлені такі: неузгодженість ціннісних орієнтацій між особистістю та організаційною культурою; професійне вигорання; ригідність поведінки; політичний або адміністративний тиск; дефіцит зворотного зв’язку; нечіткість комунікації; низький рівень організаційної ідентичності. Було доведено, що саме психологічна напруга, яка довгий час ігнорується або пригнічується, стає передумовою відкритого зіткнення.

3) Проаналізовано вплив особистісних характеристик працівників на

перебіг і динаміку конфліктних ситуацій у державних установах. Установлено, що стиль реагування, рівень емоційного інтелекту, наявність стресостійкості та здатність до саморефлексії мають вирішальне значення для збереження конструктивної взаємодії. Було описано чотири типи працівників: аналітичний, виконавчий, домінантний та адаптивний - кожен із яких виявляє специфічні риси, що впливають на конфліктну динаміку. Зокрема, аналітики схильні до надмірної рефлексії, домінанти – до прямого тиску, виконавці – до пасивної згоди, а адаптивні – до уникання конфронтації. Особи з високим рівнем ригідності та тривожності виявляють слабку адаптацію до змін і схильні сприймати організаційні вимоги як загрозу, що підвищує ймовірність деструктивного розвитку конфлікту. Водночас працівники з розвиненою емоційною компетентністю виявляють здатність до конструктивного діалогу, підтримки, саморегуляції та врегулювання суперечностей без ескалації.

4) Організовано та впроваджено програму корекції стилів реагування на конфлікт у трудових колективах державних установ. Програма складалася з восьми занять і поєднувала вправи на розвиток емоційної стійкості, комунікативних навичок, усвідомлення власних поведінкових стратегій та формування готовності до співпраці. Вона була побудована на результатах попередньої діагностики, яка виявила схильність частини працівників до уникнення, пристосування та конкуренції. Завдяки груповій роботі учасники змогли не лише опанувати нові моделі поведінки, а й інтегрувати їх у власний досвід.

Ефективність програми підтверджується кількісними показниками, які демонструють стійкі позитивні зрушення. Наприклад, співпраця зросла з 7,7% до 42,2%, а компроміс – із 34,6% до 50,0%, що означає переорієнтацію учасників на партнерський діалог та взаємні поступки замість уникання конфлікту. Останнє, до речі, зменшилося з 27% до 3,9%, а конкуренція, яка раніше була притаманна 11,5% респондентів, повністю зникла. Подібна динаміка свідчить про зниження схильності до протистояння та формування більш конструктивних моделей поведінки. У тесті Айзенка високий рівень тривожності скоротився з 34,6% до

0%, агресивності – з 30,8% до 3,9%, а низькі рівні в обох випадках стали домінуючими. Трансформація означає, що респонденти не лише змінили стратегії реагування, а й підвищили емоційну стійкість, що робить конфлікт менш руйнівним і більше керованим. Кореляційний аналіз за Спірманом підтвердив системність змін, продемонструвавши значущі зв'язки між зменшенням конфліктності й зростанням орієнтації на співпрацю та компроміс. Таким чином, програма вплинула як на поведінкові, так і на емоційні характеристики, створивши підґрунтя для гармонізації взаємин у колективі.

5) Розроблено практичні рекомендації психологам і керівникам щодо профілактики та корекції конфліктної поведінки у трудових колективах державних установ. У рекомендаціях поєднано інструменти психологічної роботи та управлінські дії, що дозволяє комплексно впливати на динаміку міжособистісних відносин. Для психологів акцент зроблено на методах групової та індивідуальної роботи, формуванні емоційної стійкості й розвитку навичок ненасильницької комунікації. Для керівників наголос зроблено на створенні сприятливого робочого середовища, підтриманні прозорої системи взаємодії та попередженні ескалації суперечностей. Рекомендації забезпечують практичну основу для гармонізації професійних стосунків і сприяють підвищенню ефективності діяльності державних установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакумов О. С. Психологія конфлікту в управлінській діяльності: монографія. Харків: Право, 2020. 296 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
3. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 168 с.
4. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
5. Бех І. Д. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.
6. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177 - 182.
7. Бойко В. В. Емоційний стрес у професійній діяльності державного службовця. *Психологія і суспільство*. 2019. № 1. С. 49 - 54.
8. Борисова О. В. Психологічна характеристика конфліктної поведінки працівників у держустановах. *Психологія і право*. 2021. № 4. С. 97 - 103.
9. Бортун Б. О. Системний аналіз конструктивної конфліктності особистості. *Вісник післядипломної освіти. Соціальні та поведінкові науки*. 2020. Вип. 11(40). С. 10 - 27.
10. Василенко І. О. Управління конфліктами в діяльності державних службовців. Харків: ХНАДУ, 2021. 120 с.
11. Великих К. О. Управління організаційним конфліктом як можливість для росту та розвитку персоналу та організації. *Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 136. С. 21 - 23.

12. Гарафонова О., Козловський Д., Шаров В. Конфлікти в управлінні проєктами підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 164 - 169.
13. Горностай П. П. Психологія конфлікту. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. 416 с.
14. Гребеньков Г. В., Ковальова І. І., Красноносів Ю. М. Конфліктологія: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2011. 229 с.
15. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ, Каравела, 2017. 304 с.
16. Древаль Ю.Д. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер. Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 51 - 58.
17. Дученко М.М., Шевчук О.А. Конфліктологія : практикум : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 88 с.
18. Євтушенко О. Н. Психологія управління: навчальний підручник / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш, Т. В. Лушагіна. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2019. 292 с.
19. Єрмоленко О. А. Конфлікти у публічному управлінні. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* - матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків - м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Дніпр: Середняк Т.К., 2021. С. 128 - 130.
20. Звіт про результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання в державних установах. Київ: НАДС, 2021. 45 с.
21. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104 - 110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_18 (дата звернення: 09.09.2025).
22. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13 - 18.
23. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.

24. Краснобаєв В. П. Управління конфліктами та стресами в державних установах. Миколаїв: ЧНУ імені Петра Могили, 2020. 98 с.

25. Левчук, А. Психологічні засади управління конфліктами в державних та приватних організаціях. *Магістерський науковий вісник Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. 2018. Вип. 29. С. 106 - 108.

26. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. С.187 - 194.

27. Літинська В. А., Ільніцька А.І., Стринада І.М. Роль конфліктів у діловому спілкуванні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С.196–200. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/37.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

28. Лозовий В. С. Соціально-психологічні аспекти врегулювання конфліктів у колективі державної установи. *Актуальні проблеми психології*. 2022. № 3(54). С. 112 - 118.

29. Марценюк М, Костю С. Психологічні аспекти проблеми суперечностей і конфліктів у працях мислителів стародавнього світу. *Вісник Національного університету оборони України*. №3 (53), 2019. С. 94 - 99.

30. Масло І., Савчук Л. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1 - 7.

31. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посібн. Львів : Видво «ГАЛИЧ - ПРЕС», 2018. 76 с.

32. Менеджмент соціальних конфліктів : методичні рекомендації / Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г. Кропивницький : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

33. Мозговий А. А. Конфлікти в геосистемах : від спостереження до управління. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 7 : Релігієзнавство. Культурологія. Філософія*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. Вип. 42 (55). С. 218 - 224.

34. Москалець, В. П. Психологія особистості : підручник. Київ : ЛіраК, 2021. 364 с.

35. Нагаєв В. М. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник. Держ. біотехн. ун-т. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

36. Назаренко О. В. Психологічні аспекти професійної адаптації молодих державних службовців. *Актуальні проблеми психології*, 2021, № 4(52), с. 87 - 92.

37. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 254 - 265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28 (дата звернення: 11.09.2025).

38. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84 - 94.

39. Олійник І. М. Комунікативні бар'єри як чинник виникнення конфліктів у публічному управлінні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія. Соціологія. Філософія*, 2020, № 2, с. 105 - 110.

40. Павленко П. В. Психологічні аспекти управління конфліктами в органах державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 2022, № 2(84), с. 98 - 104.

41. Паращенко Л. І., Вітомський Ю. Л., Наконечна Н. В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. ІХ. Вип. 12. С. 353 - 364.

42. Петренко О. М. Методи врегулювання міжособистісних конфліктів в організаціях. *Практична психологія та соціальна робота*, 2022, № 3, с. 55 - 60.

43. Просяник О.П., Зима О.Г. Системна типологізація концепції соціального конфлікту. *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Сер. Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 32 (71). № 1. Ч. 3. С. 161 - 167.

44. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 112 - 118.

45. Репецька А. Врегулювання конфліктів у взаємодії між законодавчою та виконавчою владою в Україні. *Медіафорум : аналітика, прогнози, інформаційний менеджменту* 2020. Вип. 8. Р. 173 - 184. DOI: <https://DOI.org/10.31861/mediaforum.2020.8.173-184>.

46. Романець І. В., Маркова С. В., Головань О. О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». *Економіка і організація управління*. № 1. Вип. 37. 2020. С. 120 - 125.

47. Рот-Серв О. В. Управління конфліктами в організаціях сфери ІТ: соціально-психологічний аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 4(32). С. 1376 - 1389.

48. Савчук О. М. Психологічні особливості конфліктів у професійній діяльності державних службовців. *Вісник психології та соціальної роботи*. 2021. Вип. 2. С. 45 - 51.

49. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 142 - 147.

50. Сидоренко Н. В. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях у публічному управлінні. *Психологічні науки*, 2020, № 3, с. 60 - 66.

51. Слюсарев І. О. Управління конфліктами в системі місцевого самоврядування: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. 271 с.

52. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянчук та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

53. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 440 - 443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_77. (дата звернення: 09.09.2025).

54. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання. *Записки Національного університету «Острозька академія». Сер. : Філологічна*. 2012. Вип. 29. С. 197–199. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_29_65. (дата звернення: 09.09.2025).

55. Телєгіна Д.М., Цимбал А.В., Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління*: Зб. наук. праць. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>. (дата звернення: 09.09.2025).

56. Тимкова В.А. Особливості психологічного впливу на особистість у процесі управлінського спілкування. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. IX Міжнародної науково-практичної конференції гол. ред. кол. Н.Л. Замкова Вінниця: Видавництво КНТЕУ, 2021. Ч. 4. С. 224 - 230.

57. Чмир М. Управління конфліктами в організації. *Збірник тез конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства»*. 2020. С. 741 - 742.

58. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. *Збірник I Міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (Київ, 15 березня 2021 р.)*. К.: ІТТА, 2021. С. 164 - 166.

59. Юрик Н.Є., Маслянюк Б.М. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. *Матеріали III Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development»*. 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94 - 95.

60. Alper S., Tjosvold, D., Law K. S. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*. 2000. Vol. 53 (3). P. 625 - 642.

61. Arens E. A., Christoffel M., Stangier U. Value priorities and value conflicts in patients with mental disorders compared to a general population sample. *Scientific Reports*. 2022. Vol. 12(1). DOI: 10.1038/s41598-022-07758-4.
62. Bansal Y., Malhotra D., Khosla M. Understanding the relationship between values and self-conscious emotions: Implications for emotional well-being. *Journal of Emotional Research*. 2023. Vol. 15 (3). P. 123 - 139.
63. Bernuzzi C., Setti I., Maffoni M., Sommovigo V. From moral distress to burnout through work-family conflict: The protective role of resilience and positive refocusing. *Ethics & Behavior*. 2022. Vol. 32(7). P. 578 - 600.
64. Brandt M. J., Crawford J. T., Van Tongeren D. R. Worldview conflict in daily life. *Social Psychological and Personality Science*. 2019. Vol. 10(1). P. 35-43. DOI: 10.1177/1948550617733517
65. Carminati L., Gao Héliot Y. Multilevel dynamics of moral identity conflict: Professional and personal values in ethically-charged situations. *Ethics & Behavior*. 2023. Vol. 33(1). P. 37 - 54.
66. Croucher S. M. Conflict styles within individualistic, low power distance cultures and their effect on workplace outcomes. *International Journal of Conflict Management*. 2024. Vol. 35(1). P. 45 - 67. DOI:10.1080/08824096.2024.2396293.
67. Dolynnyi S. Psychosomatic factors in the aspect of the conflict-generated behaviour development. *Psychological journal*. 2021. Vol. 7 (5). P. 50-59. DOI: <https://DOI.org/10.31108/1.2021.7.5.5>.
68. Gunkel M., Schlaegel C., Taras V. Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51(4). P. 568-585. DOI:10.1016/j.jwb.2016.02.001.
69. Igbinoba E., Salau O., Atolagbe T., Joel O. Bolstering conflict management strategies and sustainable commitment of academic staff in selected public universities. *Heliyon*. 2025. Vol. 9(2). DOI:10.1016/j.heliyon.2022.e12597.
70. Jehn K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40. Vol. 2. P. 256 - 282.

71. Lange B., Pauli P. Social anxiety changes the way we move: A social approach-avoidance task in a virtual reality CAVE system. *PLOS ONE*. 2019. Vol. 14(12). P. 339 - 344.
72. Leszkowicz E., Linden D. E., Maio G. R., Ihssen N. Neural evidence of motivational conflict between social values. *Social Neuroscience*. 2017. Vol. 12(5). P. 494 - 505. DOI: 10.1080/17470919.2016.1183517.
73. Mahmoudfakhe H., Shiri H., Rezaei N. Comparison of the effect of acceptance and commitment therapy and self-compassion therapy on cognitive flexibility in anxious female students of the second year of high school. *Positive Psychology Research*. 2023. Vol. 9(3). P. 63 - 82.
74. Rabinovich A., Morton T. A. Coping with identity conflict: Perceptions of self as flexible versus fixed moderate the effect of identity conflict on well-being. *Self and Identity*. 2016. Vol. 15(2). P. 224 - 244.
75. Rahim M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 2002. Vol. 13 (3). P. 206 - 235.
76. Senftleben U., Scherbaum S. Mid-frontal theta during conflict in a value-based decision task. *Journal of Cognitive Neuroscience*. 2021. Vol. 33(10). P. 2109 - 2131.
77. Shabani G., Behluli A., Qerimi F. The impact of conflict management styles on organizational performance: A comparative analysis. *Emerging Science Journal*. 2022. Vol. 6(4). P. 758 - 775. DOI:10.28991/esj-2022-06-04-07.
78. Skimina E., Cieciuch J., Revelle W. Between-and within-person structures of value traits and value states: Four different structures, four different interpretations. *Journal of Personality*. 2021. Vol. 89(5). P. 951-969. DOI: 10.1111/jopy.12627
79. Töllner T., Wang Y., Makeig S., Müller H. J. Two independent frontal midline theta oscillations during conflict detection and adaptation in a Simon-type manual reaching task. *Journal of Neuroscience*. 2017. Vol. 37. P. 2504-2515. DOI: 10.1523/JNEUROSCI.1752-16.2017
80. Veage S., Ciarrochi J., Deane F. P., Andresen R. Value congruence, importance and success and in the workplace: Links with well-being and burnout

amongst mental health practitioners. *Journal of Contextual Behavioral Science*. 2014. Vol. 3(4). P. 258 - 264.

81. Yin J. Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: The mediating role of positive team emotional climate. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P.101-121. DOI:10.3389/fpsyg.2022.XXXX.

82. Zavala B., Jang A., Trotta M., Lungu C. I. Cognitive control involves theta power within trials and beta power across trials in the prefrontal subthalamic network. *Brain*. 2018. Vol. 141. P. 3361-3376.

83. Zelenko O., Zhdanova-nedilko O. Stepanenko V., Chernyahivska V. managing conflicts within a team: conflict resolution strategies and effective cooperation. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. P. 69-72. DOI:10.33543/1401396972.

84. Zhao J., Liang W.-K., Juan C.-H., Wang L. Dissociated stimulus and response conflict effect in the Stroop task: Evidence from evoked brain potentials and brain oscillations. *Biological Psychology*. 2015. Vol. 104. P. 130-138. DOI: 10.1016/j.biopsycho.2014.12.001

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для збору соціально-демографічної інформації
(для учасників дослідження)

№	Питання	Варіанти відповіді
1	Вік	☐ до 30 років ☐ 31 - 40 років ☐ 41 - 50 років ☐ понад 50 років
2	Стать	☐ чоловіча ☐ жіноча
3	Освіта	☐ вища ☐ незакінчена вища ☐ середня спеціальна
4	Посада, яку Ви обіймаєте (вказіть)	_____
5	Стаж роботи на державній службі	☐ до 3 років ☐ 3 - 10 років ☐ понад 10 років
6	Чи доводилося Вам бути учасником конфліктних ситуацій у колективі?	☐ так ☐ ні
7	Як часто Ви спостерігаєте конфлікти у Вашому робочому середовищі?	☐ рідко (1 раз на рік і рідше) ☐ іноді (2 - 3 рази на рік) ☐ часто (щомісяця і більше)

Опитувальник типів поведінки в конфлікті
(адаптація методики К. Томаса - Р. Кілмана)

Інструкція до заповнення Опитувальника типів поведінки в конфлікті
(адаптація методики К. Thomas - R. Kilmann).

Мета методики: Дослідження переважного стилю поведінки респондента в конфліктних ситуаціях. Методика дозволяє виявити, до якого з п'яти типів (конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) тяжіє особа в міжособистісних конфліктах, а також які стратегії застосовуються найчастіше в умовах соціального напруження.

Інструкція: Перед Вами 30 пар висловлювань, кожна з яких описує можливу поведінку у конфліктній ситуації. У кожній парі Вам потрібно обрати лише один варіант поведінки - той, який найточніше відповідає Вашим звичним діям або внутрішнім переконанням у подібній ситуації.

Поруч із кожним пунктом поставте позначку (✓) у відповідній колонці:

А - якщо Вам ближча запропонована перша модель поведінки (активна, асертивна);

Б - якщо більше відповідає друга модель поведінки (пристосувальна, поступлива).

Не існує правильних чи неправильних відповідей - важливо лише, щоб Ви були щирі у виборі.

Час заповнення: Середній час проходження опитувальника - 10 - 15 хвилин.

Обробка результатів: Після заповнення відповідей підраховується кількість обраних варіантів за кожним типом поведінки (відповідно до ключа). За сумарною кількістю балів визначається домінуючий тип поведінки в конфліктній взаємодії.

Важливо:

1. Уникайте довгих роздумів - обирайте першу відповідь, яка здається правильною.
2. Якщо обидва варіанти здаються однаково прийнятними - оберіть той, до якого Ви схильні в більшості випадків.
3. Не пропускайте жодного пункту.

№	Ситуація	А (активна поведінка)	Б (приспосувальна поведінка)
1	Ваші колеги пропонують рішення, з яким Ви не згодні.	Аргументовано наполягаєте на своєму	Погоджуєтесь заради збереження добрих стосунків
2	Колега робить помилку, яка впливає на Вашу роботу.	Публічно вказуєте на помилку	Особисто з'ясовуєте причину, не загострюючи увагу
3	Під час обговорення проекту Вашу ідею відхилили.	Пропонуєте компромісний варіант	Відмовляєтесь від участі в обговоренні
4	Ви помічаєте, що колега навмисно ігнорує Ваші ініціативи.	Ігноруєте його у відповідь	Пропонуєте відкриту розмову
5	У Вас виникла суперечка з керівником.	Висловлюєте власну позицію, зберігаючи повагу	Погоджуєтесь, уникаючи конфлікту
6	Колектив підтримав пропозицію, яку Ви вважаєте неефективною.	Аргументуєте свою незгоду	Залишаєте думку при собі
7	Колега просить Вас виконати частину його обов'язків.	Відмовляєте прямо	Змушені погодитися, щоб уникнути неприємностей
8	Вас несправедливо звинуватили перед начальством.	Вимагаєте з'ясування обставин	Не реагуєте, сподіваючись, що все з'ясується само
9	Ваше навантаження зростає без пояснення.	Звертаєтесь до керівництва із проханням пояснити ситуацію	Терпите, очікуючи на зміни
10	Ви відчуваєте, що у колективі Вас ізолюють.	Виявляєте ініціативу до спілкування	Замикаєтесь у собі
11	Колега некоректно коментує Вашу роботу.	Просите утриматися від подібних зауважень	Робите вигляд, що не чули
12	Вам дали завдання без чітких інструкцій.	Просите деталізувати очікування	Виконуєте, як зрозуміли, без уточнення
13	Ваша ідея була реалізована, але без посилання на Вас.	Вимагаєте визнання авторства	Ігноруєте ситуацію
14	Колега відмовляється допомогти, хоча це його обов'язок.	Нагадуєте про відповідальність	Берете роботу на себе

15	Вас просять залишитись понаднормово без компенсації.	Відмовляєтесь аргументовано	Погоджуєтесь, не висловлюючи протесту
16	На нараді Вас переривають.	Спокійно просите надати слово	Мовчите й більше не висловлюєтесь
17	Ваші досягнення приписують іншому.	Вимагаєте справедливості	Приймаєте ситуацію як даність
18	Ви отримуєте неконструктивну критику.	Просите конкретизувати зауваження	Відчуваєте образу, але мовчите
19	У колективі поширюються чутки про Вас.	Спілкуєтесь відкрито для з'ясування	Ізолюєтесь, щоб уникнути ситуації
20	Вас не запросили на важливу зустріч.	Уточнюєте причину	Не реагуєте
21	Колега ігнорує Ваші листи та запити.	Нагадуєте про потребу відповіді	Припиняєте комунікацію
22	Керівник не враховує Вашу думку.	Пропонуєте її ще раз у зручний спосіб	Відмовляєтесь від участі у прийнятті рішень
23	Вашу роботу оцінили нижче, ніж очікувалося.	Просите пояснень	Приймаєте, нічого не уточнюючи
24	Колега користується Вашими напрацюваннями.	Висловлюєте невдоволення	Відмовчуєтесь
25	Вам доручили роботу, що не входить до обов'язків.	Відмовляєтесь	Погоджуєтесь без зауважень
26	Вам пропонують долучитися до сумнівного рішення.	Відмовляєтесь прямо	Ухиляєтесь без пояснень
27	Колектив обговорює Вас без Вашої присутності.	Вимагаєте відкритості	Ігноруєте ситуацію
28	Ваші ініціативи постійно блокують.	Звертаєтесь до керівництва	Відмовляєтесь від подальших ідей
29	Ви стали свідком порушення правил.	Доповідаєте про ситуацію	Замовчуєте, щоб не провокувати конфлікт
30	У колективі панує напружена атмосфера.	Пропонуєте ініціювати зустріч	Уникаєте обговорень

Ключ до підрахунку балів**

Після заповнення 30 пунктів анкети необхідно підрахувати, скільки разів респондент обрав той чи інший тип поведінки в конфліктній ситуації. Для цього використовується така таблиця відповідності:

Тип поведінки	Варіанти відповідей (номери тверджень)
Конкуренція	A1, A7, A11, A14, A20, A26
Співпраця	A4, A6, A10, A18, A24, A29
Компроміс	A3, A8, A13, A17, A23, A30
Уникнення	A2, A5, A12, A16, A21, A25

Пристосування	A9, A15, A19, A22, A27, A28
----------------------	-----------------------------

Позначення **A1, A2, ...** означає, що у відповідному пункті анкети вибір **A** інтерпретується як прояв відповідного типу поведінки. Якщо в тому пункті респондент вибрав **B**, це означає прояв альтернативного типу (напр., пристосування замість конкуренції тощо).

Алгоритм підрахунку:

1. Перевірте, які варіанти (A чи B) були вибрані респондентом у зазначених пунктах.
2. Порахуйте кількість виборів для кожного типу поведінки.
3. Найвищий бал вказує на **домінуючий стиль поведінки у конфліктних ситуаціях**.

Методика діагностики рівня конфліктності особистості

Інструкція:

Прочитайте кожне твердження та оцініть, наскільки воно відповідає вашій поведінці. Оберіть одну з відповідей:

- **+2** - зовсім точно про мене;
- **+1** - скоріше так, ніж ні;
- **0** - важко сказати;
- **-1** - скоріше ні, ніж так;
- **-2** - зовсім не про мене.

Таблиця тверджень:

№	Твердження	Оцінка (-2 ... +2)
1	Я часто сперечаюся навіть через дрібниці.	
2	Мені важко зберігати спокій, якщо я з кимось не згоден.	
3	У розмові я схильний/схильна перебивати співрозмовника.	
4	Я часто дратуюсь, коли інші поведуться не так, як я очікую.	
5	Мені важко визнавати свою неправоту.	
6	Після сварки довго залишаюся у стані напруження.	
7	У конфлікті я намагаюся будь-що довести свою правоту.	
8	Мені складно вислухати іншу думку, коли я емоційно збуджений/збуджена.	
9	Часто ображаюся через слова або дії інших.	
10	Мені важко зупинити внутрішній діалог після конфліктної ситуації.	
11	Я часто знову й знову подумки повертаюся до ситуацій, які викликали образ.	
12	Вважаю, що більшість людей не вміють нормально спілкуватися.	
13	У розмові я часто використовую підвищений тон.	
14	Часто маю відчуття, що мене не розуміють або недооцінюють.	
15	Я вважаю, що не потрібно йти на поступки, якщо я впевнений/впевнена у своїй правоті.	

Ключ до методики

- Підрахуйте суму балів за всіма 15 твердженнями.
- Максимально можливий бал - **+30**, мінімальний - **-30**.
- Визначте рівень конфліктності особистості за шкалою інтерпретації.

Методика «Значення конфлікту для мене»

Інструкція для учасників дослідження.

Прочитайте, будь ласка, слова розміщені в лівій колонці таблиці. Обведіть кружечком одну з цифр у відповідній графі бланку для відповідей, визначаючи емоційну реакцію, яку викликає у Вас кожне слово, що так чи інакше пов'язане з поняттям «конфлікт».

Якщо слово зовсім не здається Вам неприємним, обведіть цифру 0. Якщо воно ледь хвилює, непокоїть Вас, обведіть цифру 1. Якщо слово досить неприємне та викликає реакцію занепокоєння і Ви уявляєте ситуацію, якої хотіли б уникнути будь-що, обведіть цифру 2. Якщо слово асоціюється з неприємними відчуттями і викликає сильне занепокоєння, тривогу, страх, обведіть цифру 3. У разі, коли слово викликає дуже сильне занепокоєння, сильний страх, обведіть кружечком цифру 4.

Бланк для відповідей

	Реакція				
	Дуже позитивна	Позитивна	Нейтральна	Негативна	Дуже негативна
Конфлікт	0	1	2	3	4
Компроміс	0	1	2	3	4
Авторитарність	0	1	2	3	4
Рішучість	0	1	2	3	4
Конфронтація	0	1	2	3	4
Влада	0	1	2	3	4
Напруга	0	1	2	3	4
Співпраця	0	1	2	3	4
Конкуренція	0	1	2	3	4

Обробка результатів передбачає обчислення загальної суми балів, набраних респондентами по кожному слову у відповідності до шкали оцінювання. Дані опитування дозволяють виявити домінуючу емоційну реакцію як на рівні конкретної особистості, так і в досліджуваній групі (колективі).

Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г.Айзенка)

	Так	Не знаю	Ні
	2	1	0
I. Шкала тривожності:			
1. Не почуваю впевненості в собі.			
2. Часто через дрібниці червонію.			
3. Мій сон неспокійний.			
4. Легко впадаю в зневіру.			
5. Турбуюся тільки про уявлювані неприємності.			
6. Мене лякають труднощі.			
7. Люблю копатися у своїх недоліках.			
8. Мене легко переконати.			
9. Я недовірливий.			
10. Я важко переносю час очікування.			
II. Шкала фрустрації:			
1. Нерідко мені здаються безвихідними ситуації, з яких усе-таки можна знайти вихід			
2. Неприємності мене сильно розстроюють, я падаю духом			
3. Під час великих неприємностей я схильний без достатніх підстав звинувачувати себе			
4. Нещастя і невдачі нічому мене не вчать			
5. Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її марною			
6. Я нерідко почуваюся беззахисним			
7. Іноді в мене буває стан розпачу			
8. Я почуваю розгубленість перед труднощами			
9. У важкі хвилини життя іноді поведжуся по дитячому, хочу, щоб пожаліли			
10. Вважаю недоліки свого характеру непоправними.			
III. Шкала агресивності:			
1. Залишаю за собою останнє слово			
2. Нерідко в розмові перебиваю співрозмовника			
3. Мене легко розсердити			
4. Люблю робити зауваження іншим			
5. Хочу бути авторитетом для інших			
6. Не задовольняюся малим, хочу найбільшого.			
7. Коли розгніваюся, погано себе стримую.			
8. Волю краще керувати, ніж підкорятися			
9. У мене різка, грубувата жестикуляція			
10. Я мстивий			
IV. Шкала ригідності			
1. Мені важко змінювати звички			
2. Нелегко переключати увагу			
3. Дуже насторожено ставлюся до всього нового			
4. Мене важко переконати			

5. Нерідко в мене не виходить з голови думка, якої слід було б позбутися			
6. Нелегко зближуюся з людьми			
7. Мене засмучують навіть незначні порушення плану			
8. Нерідко я виявляю впертість			
9. Неохоче йду на ризик			
10. Різко переживаю відхилення від прийнятого мною режиму дня			

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Відповіді респондентів, у відповідності до визначеної групи, розподіляються по кожному психічного стану і підраховується частота його виявлення по кожній групі.

1. Тривожність. 0 - 7 балів - Ви не тривожні. 8 - 14 балів - середня тривожність, рівень допустимий. 15 - 20 балів - ви надто тривожні.

2. Фрустрація. 0 - 7 балів - ви маєте високу самооцінку, стійкі до невдач і не боїтеся труднощів. 8 - 14 балів - середній рівень фрустрації. 15 - 20 балів - у вас низька самооцінка, уникаєте труднощів, боїтеся невдач, остерігаєтеся конфліктів та гострих суперечок.

3. Агресивність. 0 - 7 балів - ви спокійні й врівноважені. 8 - 14 балів - середній рівень агресивності. 15 - 20 балів - ви агресивні, нестримані. Маєте труднощі у стосунках з людьми. Схильні до провокації конфліктів і конфліктних ситуацій.

4. Ригідність. 0 - 7 балів - ригідність відсутня. Вам властиві легкість і гнучкість у поведінкових реакціях і прийнятті рішень. 8 - 14 - балів середній рівень ригідності. 15 - 20 - балів сильно виражена ригідність. Вам протипоказані зміна робочого місця, зміни в житті, в стосунках з іншими людьми, оскільки зазначені зміни можуть сприяти виникненню труднощів у спілкуванні, стресів, конфліктів, погіршенню самопочуття.