

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

ДЛЯ
ДОКУМЕНТА
завідувачка кафедри ПП та М

професор Юлія Герасименко
(підпис)

«17» травня 2026 р.
(дата)

«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОНФЛІКТНОЇ
ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові
науки Спеціальність: 053 Психологія
Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти
групи ПС-24-11-ЗМ

ЩЕРБАК НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА (підпис)

Науковий керівник:
доктор психологічних наук,
професор

РИБАЛКА Валентин Васильович (підпис)

Біла Церква 2026

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: ЩЕРБАК НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА, група ПС-24-11-ЗМ

Назва: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Керівник: Рибалка Валентин Васильович

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності 1: 2.41%

Мікропробіли: 4

Заміна букв: 10

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Відсоток оригінальності за системою Strike Plagiarism 2,41% відповідає

встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності. Допускається до

захисту/рецензування

Дата 08.05.2026 р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис _____

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма “Психологія”


Завідувачка кафедри ПП та М
професор **Юлія Герасименко**
(підпис)
“ 19 ” _____ 2026 р.
(дата)

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ
Щербак Наталія Володимирівна**

1. Тема роботи “Соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі” керівник роботи Рибалка Валентин Васильович, доктор психологічних наук, професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти, затверджені наказом БІНПО від “12” січня 2026 року № 01-06/01.

2. Строк подання здобувачем освіти роботи “02 ” травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: полягає у визначенні ефективності програми психологічної корекції у працівників трудового колективу.

4. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати наукову літературу з проблеми конфліктної поведінки в трудовому колективі; визначити сутність та структуру конфліктної поведінки як психологічного феномену; виявити соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі; охарактеризувати стратегії конфліктної

поведінки та роль копінг-ресурсів особистості в умовах міжособистісної напруженості; емпірично дослідити взаємозв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками, копінг-ресурсами та стратегіями конфліктної поведінки; розробити та апробувати програму психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки; сформулювати рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктності в трудових колективах.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Рибалка В.В. професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	10.01.2026 р.	10.01.2026 р.
2	Рибалка В.В. професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	14.02.2026 р.	14.02.2026 р.
3	Рибалка В.В. професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	20.03.2026 р.	20.03.2026 р.

6. Дата видачі завдання 15.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу у закладі освіти	січень	виконано
4	Обробка матеріалу	січень	виконано
5	Виконання розділу 1	січень	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7	Виконання розділу 3	березень	виконано
8	Формулювання висновків	березень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії, перевірка на плагіат	квітень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	квітень	виконано

Студент


(підпис)

Наталія ЩЕРБАК
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи


(підпис)

Валентин РИБАЛКА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача освіти другого
(магістерського) рівня

Щербак Наталії Володимирівни

за темою: «Соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в
трудоному колективі»

Актуальність даної теми полягає у необхідності розробки

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми конфліктної поведінки та визначити її сутність, структуру і основні підходи до вивчення у психологічній науці; виявлено та систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі на різних рівнях детермінації; емпірично досліджено індивідуально-психологічні характеристики учасників трудового колективу, профілі їхніх копінг-ресурсів і домінуючі стратегії конфліктної поведінки; розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано програму психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки в трудовому колективі; сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктної поведінки в трудових колективах.

Рівень підготовленості магістрантки до виконання наукового дослідження високий; опрацьовано понад 60 літературних джерел; застосовано різні теоретичні та емпіричні методи дослідження; теоретично обґрунтовані наукові ідеї втілено у практику. Матеріал викладений логічно, послідовно, аргументовано; висновки зроблені логічно і обґрунтовано.

Кваліфікаційна робота відповідає всім вимогам щодо виконання таких робіт. Під час виконання роботи магістрантка показала високий ступінь самостійності. Відсоток оригінальності кваліфікаційної роботи за допомогою комплексу StrikePlagiarism становить 97,6%.

Вважаємо, що кваліфікаційна робота Щербак Наталії Володимирівни розкрита на належному теоретичному та практичному рівнях, містить елементи наукової новизни, оформлена згідно встановлених вимог та рекомендується до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Кваліфікаційна робота заслуговує 89 балів (рівень В, «добре»).

Науковий керівник:

доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки, психології
та менеджменту



Валентин РИБАЛКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 106 сторінок, 17 таблиць, 3 додатки, 67 джерел.

Об'єктом дослідження є конфліктна поведінка особистості в трудовому колективі.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі та їх взаємозв'язок із профілем копінг-ресурсів особистості.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі й розробити програму психологічного супроводу, спрямовану на профілактику та корекцію деструктивних стратегій конфліктної поведінки.

Методи дослідження: теоретичні — аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми дослідження; емпіричні — особистісний опитувальник Г. Айзенка для дослідження індивідуально-психологічних характеристик особистості, опитувальник копінг-ресурсів BASIC Ph для виявлення профілів психологічного функціонування і подолання стресу, тест-опитувальник К. Томаса для діагностики стратегій конфліктної поведінки, авторська шкала суб'єктивної оцінки психологічного клімату і готовності до конструктивного вирішення конфліктів, структуровані рефлексивні записи учасників, спостереження; методи математичної статистики — описова статистика, частотний аналіз, кореляційний аналіз за критерієм Спірмена, порівняльний аналіз за дизайном «до-після».

Основний науковий результат роботи полягає у наступному: уточнено та доповнено наукові уявлення про сутність, структуру і детермінанти конфліктної поведінки в трудовому колективі; виявлено та систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів на індивідуально-особистісному, міжособистісному, груповому та організаційно-структурному рівнях; встановлено статистично значущі взаємозв'язки між індивідуально-психологічними характеристиками особистості — рівнем нейротизму, психотизму та екстраверсії — і домінуючими стратегіями конфліктної поведінки; виявлено взаємозв'язок між профілями копінг-ресурсів за моделлю BASIC Ph і стратегіями конфліктної поведінки, зокрема встановлено, що когнітивний канал є найбільш потужним позитивним предиктором конструктивних стратегій, тоді як домінування афективного каналу за недостатнього розвитку когнітивного ресурсу підвищує ризик деструктивного конфліктного реагування; виокремлено групи ризику конфліктності у досліджуваному трудовому колективі на основі комплексного аналізу особистісних характеристик і ресурсних профілів учасників; розроблено, теоретично обґрунтовано та апробовано програму психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки, що включає шість тематичних заходів; розроблено диференційовані практичні рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктної поведінки.

Ключові слова: конфліктна поведінка, трудовий колектив, стратегії конфліктної поведінки, соціально-психологічні чинники конфліктності, копінг-ресурси особистості, нейротизм, психотизм, афективний копінг, когнітивний копінг, модель BASIC Ph, психологічний клімат, профілактика конфліктів, програма психологічного супроводу, асертивна поведінка, емоційна регуляція.

ABSTRACT

Thesis: 106 pages, 17 tables, 3 appendices, 67 references.

The object of the study is conflict behavior of individuals in the workplace.

The subject of the study is the socio-psychological factors of conflict behavior in the workplace and their relationship to an individual's coping resources profile.

The aim of the work is to theoretically substantiate and empirically investigate the socio-psychological factors of conflict behavior in a work collective and to develop a psychological support program aimed at the prevention and correction of destructive conflict behavior strategies.

Research methods: theoretical—analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific sources related to the research problem; empirical — G. Eysenck's personality questionnaire for studying individual psychological characteristics, the BASIC Ph coping resources questionnaire for identifying profiles of psychological functioning and stress management, K. Thomas's questionnaire for diagnosing conflict behavior strategies, the author's scale for the subjective assessment of the psychological climate and readiness for constructive conflict resolution, structured reflective notes from participants, and observations; methods of mathematical statistics—descriptive statistics, frequency analysis, Spearman's correlation analysis, and comparative analysis using a "before-after" design.

The main scientific finding of this study is as follows: the scientific understanding of the nature, structure, and determinants of conflict behavior within a work collective has been refined and expanded; socio-psychological factors underlying the emergence and escalation of conflicts at the individual, interpersonal, group, and organizational-structural levels have been identified and systematized; statistically significant correlations have been established between individual-psychological personality characteristics—levels of neuroticism, psychoticism, and extraversion—and dominant conflict behavior strategies; a correlation has been identified between coping -resource profiles based on the BASIC Ph model and conflict behavior strategies; in particular, it was established that the cognitive channel is the most powerful positive predictor of constructive strategies, whereas the dominance of the affective channel in the absence of sufficient cognitive resource development increases the risk of destructive conflict responses; groups at risk of conflict were identified within the studied work collective based on a comprehensive analysis of participants' personality characteristics and resource profiles; a program of psychological support for the prevention and correction of conflict behavior, comprising six thematic activities, was developed, theoretically substantiated, and tested; differentiated practical recommendations have been developed for optimizing the psychological climate and preventing conflict behavior.

Keywords: conflict behavior, work group, conflict behavior strategies, socio-psychological factors of conflict, individual coping resources, neuroticism, psychoticism, affective coping, cognitive coping, BASIC Ph model, psychological climate, conflict prevention, program.

ЗМІСТ

ВСТУП.	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	12
1.1 Поняття конфліктної поведінки у психологічній науці.	12
1.2 Соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі.	18
1.3 Стратегії конфліктної поведінки та копінг-ресурси особистості в умовах міжособистісної напруженості.	25
Висновки до розділу 1.	33
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ.	36
2.1. Організація та методика дослідження конфліктної поведінки. ...	36
2.2. Аналіз особистісних та соціально-психологічних характеристик учасників дослідження.	42
2.3. Взаємозв'язок між особистісними чинниками та стратегіями конфліктної поведінки.	50
Висновки до розділу 2.	55
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНА ПРОГРАМА ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОРЕКЦІЇ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.	59
3.1. Обґрунтування та зміст програми психологічного супроводу. ...	59
3.2. Апробація програми психологічного супроводу та оцінка її ефективності.	68
3.3. Рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктної поведінки в трудових колективах.	74
Висновки до розділу 3.	80
ВИСНОВКИ.	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.	88
ДОДАТКИ.	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема конфліктної поведінки в трудовому колективі належить до найбільш актуальних і практично значущих проблем сучасної організаційної та соціальної психології. Особливої гостроти вона набуває в умовах сьогодення, коли українське суспільство переживає безпрецедентне психоемоційне навантаження, зумовлене воєнним станом, соціально-економічною нестабільністю та хронічним стресом. У таких умовах трудові колективи функціонують в атмосфері підвищеної напруженості, що суттєво посилює конфліктогенний потенціал організаційного середовища і водночас знижує психологічні ресурси працівників для конструктивного вирішення міжособистісних суперечностей.

Конфліктна поведінка в трудових колективах має вагомі практичні наслідки: вона знижує продуктивність праці, погіршує психологічне благополуччя персоналу, підвищує рівень емоційного вигорання, руйнує міжособистісні стосунки і дестабілізує організаційну культуру. Водночас дослідження переконливо засвідчують, що конфлікт сам по собі не є однозначно деструктивним явищем — його наслідки для організації і особистості визначаються насамперед характером обраних стратегій конфліктної поведінки і наявними психологічними ресурсами учасників. Це зміщує фокус наукового пошуку з питання про те, як уникнути конфліктів, на питання про те, які соціально-психологічні чинники визначають вибір конструктивних або деструктивних стратегій конфліктної поведінки.

Теоретичний аналіз проблеми засвідчує, що конфліктна поведінка є багатовимірним феноменом, детермінованим на індивідуально-особистісному, міжособистісному, груповому та організаційно-структурному рівнях. Однак, незважаючи на значний масив накопичених знань, питання про взаємозв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, її копінг-ресурсами і домінуючими стратегіями конфліктної

поведінки в трудовому колективі залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті сучасних соціально-психологічних реалій України.

Практична значущість дослідження зумовлена нагальною потребою у розробці науково обґрунтованих психологічних програм профілактики деструктивної конфліктної поведінки в трудових колективах, що ґрунтуються на діагностиці реального профілю особистісних характеристик і копінг-ресурсів конкретного колективу, а не на узагальнених уявленнях про конфліктну поведінку. Такі програми мають реалізовуватися на основі ресурсного підходу, що передбачає опору на наявні сильні сторони учасників і цілеспрямований розвиток дефіцитних ресурсів, та охоплювати одночасно індивідуальний, груповий і організаційний рівні психологічного впливу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі й розробити програму психологічного супроводу, спрямовану на профілактику та корекцію деструктивних стратегій конфліктної поведінки.

Відповідно до мети було сформульовано наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми конфліктної поведінки та визначити її сутність, структуру і основні підходи до вивчення у психологічній науці.

2. Виявити та систематизувати соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі на різних рівнях детермінації.

3. Проаналізувати стратегії конфліктної поведінки та розкрити роль копінг-ресурсів особистості у виборі стратегії конфліктного реагування в умовах міжособистісної напруженості.

4. Емпірично дослідити індивідуально-психологічні характеристики учасників трудового колективу, профілі їхніх копінг-ресурсів і домінуючі стратегії конфліктної поведінки.

5. Встановити характер і статистичну значущість взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, профілями копінг-ресурсів і стратегіями конфліктної поведінки.

6. Розробити, теоретично обґрунтувати та апробувати програму психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки в трудовому колективі.

7. Сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктної поведінки в трудових колективах.

Об'єкт дослідження – конфліктна поведінка особистості в трудовому колективі.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі та їх взаємозв'язок із профілем копінг-ресурсів особистості.

Методологічну та теоретичну основу дослідження становлять: інтеракціоністський підхід до розуміння конфліктної поведінки як результату взаємодії особистісних диспозицій і ситуативних умов; двовимірна модель стратегій конфліктної поведінки; теорія кооперації та конкуренції у міжособистісній взаємодії; ресурсний підхід до психологічного супроводу особистості; шестиканальна модель копінг-ресурсів; теорія організаційної справедливості; концепція психологічної безпеки в організаційному середовищі; когнітивно-поведінковий підхід до корекції дисфункціональних патернів поведінки; теоретичні положення вітчизняних дослідників у сфері організаційної психології та психології конфлікту.

Для досягнення поставлених завдань дослідження використовувалися наступні **методи дослідження**: теоретичні — аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми дослідження; емпіричні — особистісний опитувальник Г. Айзенка для дослідження індивідуально-психологічних характеристик особистості, опитувальник копінг-ресурсів BASIC Ph для виявлення профілів психологічного функціонування, тест-

опитувальник К. Томаса для діагностики стратегій конфліктної поведінки, авторська шкала суб'єктивної оцінки психологічного клімату і готовності до конструктивного вирішення конфліктів; методи математичної статистики — описова статистика, частотний аналіз, кореляційний аналіз за критерієм Спірмена, порівняльний аналіз за дизайном «до-після»; якісні методи — структуровані рефлексивні записи учасників та спостереження.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Державного професійно-технічного навчального закладу «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» у м. Біла Церква.

Практичне значення результатів дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричній перевірці програми психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки в трудовому колективі, що інтегрує інтеракціоністський, ресурсний, когнітивно-поведінковий і психоосвітній підходи. Розроблена програма містить комплекс науково обґрунтованих методів і прийомів, що включають психоосвітні міні-лекції, рефлексивні вправи, рольові симуляції, техніки емоційної саморегуляції, тренінг асертивності і переговорних навичок та методи групової консолідації. Результати дослідження і розроблені рекомендації можуть бути використані практичними психологами організацій для організації системної профілактичної роботи з трудовими колективами, керівниками для оптимізації управлінських практик і психологічного клімату, а також самими працівниками для розвитку власних ресурсів конструктивної конфліктної поведінки.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок. Робота містить 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття конфліктної поведінки у психологічній науці

Конфліктна поведінка є одним із центральних предметів дослідження в сучасній психологічній науці, що зумовлено її поширеністю в усіх сферах людської взаємодії та суттєвим впливом на індивідуальне і колективне благополуччя. Попри значний масив накопичених знань, феномен конфліктної поведінки залишається предметом наукової дискусії, оскільки його розуміння кардинально різниться залежно від теоретичної парадигми, рівня аналізу та дисциплінарного контексту дослідження. У зв'язку з цим необхідним є системний розгляд поняттєвого апарату, структурних компонентів і класифікаційних підходів до феномену конфліктної поведінки.

Становлення психологічних уявлень про конфлікт відбувалося в контексті кількох великих теоретичних традицій, кожна з яких акцентувала на різних аспектах цього явища. Психодинамічний підхід, що бере початок від праць З. Фрейда, трактував конфлікт передусім як внутрішньопсихічне зіткнення між суперечливими потягами, потребами та психічними інстанціями. Незважаючи на обмеженість цього погляду з огляду на ігнорування соціального контексту, він заклав принципово важливу ідею: конфлікт є невід'ємним виміром людського існування, а не патологічним відхиленням від норми [3].

Когнітивний напрям, розвинутий у другій половині ХХ століття, суттєво збагатив розуміння конфліктної поведінки, перемістивши фокус з інстинктивних потягів на процеси сприйняття, інтерпретації та оцінки ситуацій. У руслі цієї традиції було доведено, що конфліктна поведінка визначається не стільки об'єктивними характеристиками ситуації, скільки суб'єктивними когнітивними схемами, за допомогою яких суб'єкт її

інтерпретує [2]. Зокрема, атрибутивні помилки — схильність приписувати негативні дії іншої сторони її диспозиційним рисам, а не ситуативним чинникам — є одним із найпотужніших психологічних механізмів, що перетворюють нейтральні взаємодії на конфліктні.

Соціально-психологічна традиція розглядає конфлікт як форму міжособистісної та міжгрупової взаємодії, детерміновану несумісністю цілей, інтересів або цінностей сторін. У межах цього підходу науковці [6; 17] сформулювали фундаментальний принцип: характер конфліктної взаємодії визначається типом сприйманої взаємозалежності між цілями учасників. Якщо суб'єкт сприймає зв'язок між своїми цілями і цілями іншого як негативний (досягнення одного унеможливорює досягнення іншого), виникає конкурентна конфліктна поведінка; якщо ж сприймається позитивна взаємозалежність — формується кооперативна стратегія вирішення суперечностей. Цей «грубий закон соціальних відносин» набув широкого емпіричного підтвердження в дослідженнях організаційних конфліктів.

Особливе місце в сучасній науці посідає інтеракціоністська парадигма, яка стверджує, що конфліктна поведінка не є суто функцією особистісних рис або ситуативних умов, а виникає із взаємодії між ними. У рамках цього підходу дослідники аналізують, як особистісні диспозиції модерують вплив ситуативних факторів на вибір конфліктної стратегії і навпаки [4]. Такий погляд відповідає сучасному принципу інтеракціонізму в психології особистості і є методологічно найбільш продуктивним для вивчення конфліктної поведінки в трудових колективах.

У сучасній психологічній літературі поняття «конфлікт» і «конфліктна поведінка» не є тотожними і потребують чіткого розмежування. Конфлікт у широкому розумінні — це стан зіткнення протилежно спрямованих інтересів, потреб, цінностей або позицій двох і більше суб'єктів взаємодії, що супроводжується негативними емоційними переживаннями і усвідомленням несумісності власної позиції з позицією іншої сторони [45; 61]. Конфліктна ж поведінка є зовнішнім, спостережуваним виявом конфлікту — сукупністю дій,

вчинків і реакцій суб'єкта, спрямованих на реалізацію власних інтересів в умовах реального або сприйманого зіткнення з інтересами іншої сторони.

Важливо підкреслити, що конфліктна поведінка не зводиться до агресивних або деструктивних дій: вона охоплює весь спектр поведінкових реакцій суб'єкта в конфліктній ситуації — від активної конфронтації до уникнення, маніпуляції та конструктивного співробітництва. Така широка інтерпретація відображає позицію більшості сучасних дослідників, які розрізняють продуктивну і деструктивну конфліктну поведінку залежно від її наслідків для взаємин і спільної діяльності [10].

Українські вчені також зробили вагомий внесок у розробку поняттєвого апарату конфліктології. Л.Карамушка [26] визначає конфліктну поведінку як форму взаємодії суб'єктів, що характеризується протиборством їх інтересів, цілей або цінностей і супроводжується станом психічної напруженості. Дослідники [16] наголошують на тому, що конфліктна поведінка в організаційному контексті є детермінованою як індивідуально-психологічними характеристиками учасників, так і системними особливостями організаційного середовища — структурою влади, комунікативними каналами, організаційною культурою. І.Городняк [14] розглядає конфліктну поведінку крізь призму рольових конфліктів і показує, що суперечність між рольовими очікуваннями є одним із системоутворюючих чинників конфліктної взаємодії в малих групах і колективах.

Л. Коробка у своїх дослідженнях розглядає конфлікти як прояв глибших соціально-психологічних процесів, зумовлених воєнною травматизацією спільноти. Авторка підкреслює, що в умовах війни конфліктність зростає не лише на міжособистісному, а й на колективному рівні, де активізуються механізми соціальної ідентичності, поляризації та психологічного напруження в групах [32].

Аналіз сучасних наукових джерел [19; 36; 55; 59; 66] дозволяє виокремити чотири взаємопов'язані структурні компоненти конфліктної поведінки.

Перший — когнітивний компонент — охоплює сприйняття ситуації як конфліктної, інтерпретацію намірів і дій іншої сторони, оцінку власних ресурсів і можливих наслідків. Когнітивні викривлення на цьому рівні є особливо значущими: дослідження показують, що схильність до ворожої атрибуції — інтерпретації неоднозначних дій іншого як навмисно негативних — є стійким предиктором агресивної конфліктної поведінки незалежно від культурного контексту [66]. Крім того, наявність жорстких когнітивних схем стосовно «правил» взаємодії і власних прав є потужним чинником конфліктної ескалації в робочих колективах.

Другий — емоційний компонент — включає афективні стани, що супроводжують конфліктну взаємодію: гнів, страх, тривогу, образу, сором, відразу. Сучасні дослідження з нейронауки та афективної психології засвідчують, що саме емоційна регуляція є ключовим чинником вибору стратегії конфліктної поведінки: особи з розвиненими навичками емоційної регуляції частіше обирають конструктивні стратегії — переговори, компроміс, співробітництво, — тоді як низький рівень емоційної регуляції пов'язаний із деструктивними, імпульсивними формами реагування. У контексті трудових колективів хронічна емоційна напруженість, пов'язана зі стресом і вигоранням, значно знижує здатність працівників до конструктивного вирішення конфліктів [58].

Третій — мотиваційний компонент — визначає цілі і спонукання суб'єкта в конфліктній ситуації: орієнтацію на власний результат, збереження стосунків, захист репутації, уникнення програшу. Сучасна мотиваційна теорія конфлікту [55] виокремлює дві фундаментальні мотиваційні орієнтації в конфлікті — «я-орієнтацію» (максимізація власного результату) і «ми-орієнтацію» (балансування між власними інтересами і інтересами іншої сторони або спільноти), які і визначають вибір стратегії поведінки.

Четвертий — поведінковий компонент — є безпосередньо спостережуваним рівнем конфліктної поведінки: вербальні і невербальні реакції, тактичні кроки, конкретні дії в ситуації конфліктної взаємодії. Саме

на цьому рівні стратегії конфліктної поведінки, розроблені в класичних моделях [36; 63; 64], знаходять своє практичне втілення.

У сучасній психологічній науці існують різноманітні підходи до класифікації конфліктної поведінки. Найбільш поширеною залишається двовимірна модель К. Томаса [63], яка розрізняє стратегії конфліктної поведінки за двома осями: орієнтація на власні інтереси (напористість) та орієнтація на інтереси іншої сторони (кооперативність). Комбінація цих двох вимірів породжує п'ять стилів конфліктної поведінки: суперництво, пристосування, уникання, компроміс і співробітництво. Ця класифікація зберігає свою актуальність і широко використовується в організаційній психології та медіаційній практиці.

Дослідники [65] у своїй оновленій моделі управління конфліктами виокремили ті самі п'ять стилів, проте акцентував на тому, що жодна стратегія не є універсально ефективною: оптимальність вибору визначається специфікою ситуації, природою конфлікту і рівнем стосунків між сторонами.

За функціональним критерієм розрізняють конструктивну і деструктивну конфліктну поведінку. Дослідження [65] переконливо показали, що конфлікт, пов'язаний із завданням (task conflict), за певних умов може мати позитивні наслідки для групової ефективності, тоді як конфлікт стосунків (relationship conflict) здебільшого є деструктивним і знижує задоволеність роботою, командну згуртованість та продуктивність. Ця диференціація набула широкого поширення в дослідженнях організаційної поведінки.

За ступенем усвідомленості виокремлюють відкриту і латентну конфліктну поведінку. Латентні форми — пасивна агресія, саботаж, навмисне ігнорування, розповсюдження чуток — є особливо поширеними в організаційному контексті, де відкрита конфронтація може бути обмежена владними структурами і нормами організаційної культури [67].

Окремого аналізу заслуговує питання про конфліктність як відносно стійку особистісну диспозицію, що визначає загальну схильність людини до конфліктних форм взаємодії. У сучасній психологічній літературі

конфліктність розуміється як багатокomпонентна риса, що включає знижений поріг виникнення конфліктних реакцій, тенденцію до сприйняття нейтральних ситуацій як загрозливих чи провокативних, а також схильність до обрання деструктивних стратегій поведінки в ситуаціях розбіжності інтересів [33].

Дослідження в рамках П'ятифакторної моделі особистості виявили стійкі зв'язки між певними рисами особистості і схильністю до конфліктної поведінки. Нейротизм (емоційна нестабільність) є найбільш послідовним предиктором конфліктності: особи з високим рівнем нейротизму частіше сприймають ситуації як загрозливі, реагують на них інтенсивніше і більш схильні до ескалації конфліктів [33; 52]. Низька доброзичливість (agreeableness) пов'язана із суперницькою і агресивною конфліктною поведінкою, тоді як висока сумлінність (conscientiousness) асоціюється з більш конструктивними стратегіями вирішення конфліктів. Особи з низьким рівнем відкритості до досвіду схильні до ригідних, стереотипних реакцій у конфліктних ситуаціях, що знижує їх здатність до гнучкого пошуку компромісних рішень.

Важливим контекстуальним чинником, що модерує прояви конфліктності, є культурна орієнтація — індивідуалізм або колективізм. Крос-культурні дослідження [20; 47] засвідчують, що в культурах з високим рівнем «жорсткості» соціальних норм конфлікти рідше проявляються відкрито, але є більш інтенсивними і тривалими, тоді як у «м'яких» культурах конфліктна поведінка є більш варіативною і толерантною до компромісів. Ця закономірність є значущою для розуміння конфліктної поведінки в сучасних українських організаціях, що знаходяться в процесі трансформації соціокультурних норм.

Отже, конфліктна поведінка є складним, багатокomпонентним феноменом в якому особистісні диспозиції (нейротизм, доброзичливість, конфліктність як риса) взаємодіють із ситуативними і соціально-культурними чинниками.

1.2 Соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі

Вивчення чинників, що зумовлюють виникнення та ескалацію конфліктів у трудовому колективі, є одним із пріоритетних напрямів сучасної організаційної та соціальної психології. Актуальність цієї проблематики визначається не лише теоретичним інтересом, а й значними практичними наслідками організаційних конфліктів: зниженням продуктивності праці, погіршенням психологічного благополуччя персоналу, підвищенням плинності кадрів і деструкцією організаційної культури [49]. Водночас дослідники підкреслюють, що конфлікти в організаціях є неминучим наслідком складної взаємодії індивідуальних, міжособистісних і організаційно-структурних чинників, розуміння яких є необхідною умовою ефективного управління конфліктами.

У сучасній психологічній літературі прийнято розрізняти кілька рівнів детермінації конфліктів у трудовому колективі: індивідуально-особистісний, міжособистісний, груповий та організаційно-структурний [9]. Такий багаторівневий підхід відповідає загальному принципу інтеракціонізму в сучасній соціальній психології і дозволяє уникнути редукціоністських пояснень конфліктної поведінки, що зводять її або до особистісних рис, або до ситуативних умов.

Серед індивідуально-особистісних чинників конфліктності в організаційному середовищі особливе місце посідають стійкі психологічні диспозиції, що визначають загальну схильність особи до конфліктних форм взаємодії. Метааналіз [40] переконливо підтвердив: риси особистості є стійкими предикторами конфліктної поведінки незалежно від культурного і організаційного контексту.

Нейротизм (емоційна нестабільність) є найбільш послідовним індивідуально-особистісним предиктором конфліктності в трудових колективах. Особи з високим рівнем нейротизму характеризуються підвищеною реактивністю на стресові стимули, схильністю до катастрофізації

і негативної інтерпретації міжособистісних ситуацій, що суттєво підвищує вірогідність сприйняття нейтральних дій колег як загрозливих або образливих. Крім того, емоційна нестабільність знижує здатність до ефективної регуляції негативних емоцій у ситуаціях розбіжності інтересів, що сприяє ескалації конфліктів і перешкоджає їх конструктивному вирішенню. Дослідження [42] показали, що нейротизм не лише підвищує частоту конфліктних взаємодій, а й подовжує тривалість конфліктних епізодів унаслідок труднощів із емоційним «відновленням» після конфліктних зіткнень.

Низька доброзичливість як риса особистості пов'язана із суперницькою, напористою конфліктною поведінкою та зниженою готовністю до компромісу й поступок. Дослідження [42] демонструють, що особи з низьким рівнем доброзичливості частіше обирають стратегію суперництва в міжособистісних конфліктах, менш схильні до перспективоприняття і рідше прагнуть до збереження стосунків із опонентом після конфліктного зіткнення. В організаційному контексті це проявляється у схильності до домінування в групових обговореннях, опорі на силові методи впливу та небажанні враховувати позицію колег.

Домінантність як особистісна риса і тісно пов'язана з нею схильність до самоствердження є значущими предикторами ініціювання конфліктів у трудових колективах. Особи з вираженою домінантністю схильні сприймати ситуації розбіжності думок як виклик своїй компетентності або авторитету, що провокує захисно-агресивні реакції навіть у відносно незначних міжособистісних ситуаціях [25]. Важливо, що домінантність взаємодіє із займаним статусом у колективі: особи з офіційно низьким статусом, але вираженою потребою в домінуванні, є особливо конфліктогенними, оскільки переживають хронічне невідповідність між бажаним і реальним становищем у груповій ієрархії.

Ригідність когнітивних схем і нетолерантність до неоднозначності є ще одним вагомим індивідуальним чинником конфліктності. Дослідження показують, що особи з ригідними переконаннями стосовно «правильного»

способу виконання завдань, розподілу обов'язків або організації спільної діяльності є більш схильними до конфліктів при зіткненні з альтернативними підходами [1]. У трудових колективах ця особливість особливо виразно проявляється в ситуаціях організаційних змін, запровадження нових процедур або перерозподілу функцій.

Схильність до ворожої атрибуції — тенденція інтерпретувати неоднозначні дії інших як навмисно негативні — є когнітивним механізмом, що пов'язує індивідуально-особистісні характеристики з конфліктною поведінкою. Метааналітичні дані [15] переконливо свідчать, що ця когнітивна упередженість є одним із найпотужніших предикторів агресивного і конфліктного реагування у соціальних ситуаціях. В організаційному контексті ворожа атрибуція особливо небезпечна, оскільки вона здатна перетворювати випадкові помилки, непорозуміння або функціональні відмінності на джерело тривалих міжособистісних конфліктів.

На рівні міжособистісної взаємодії виникнення і ескалація конфліктів у трудових колективах детермінуються рядом специфічних соціально-психологічних механізмів.

Комунікативна компетентність і стиль спілкування є одними з найбільш досліджуваних міжособистісних чинників конфліктності. Дефіцит комунікативних навичок — невміння чітко формулювати очікування, активно слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок — є системним джерелом непорозумінь і конфліктів у робочих командах [13]. Особливо деструктивними є пасивно-агресивні комунікативні стилі, що поєднують зовнішню покірність з прихованим опором, а також маніпулятивні стратегії — газлайтинг, мінімізація, перекладання відповідальності, — що підривають взаємну довіру і провокують відповідне захисне реагування.

Науковці [56] у своїй теорії «фейс-менеджменту» показали, що значна частина міжособистісних конфліктів є боротьбою за збереження власного «обличчя» — публічного образу, репутації і самоповаги — і запобігання загрози «обличчю» іншого. У трудових колективах ситуації публічної критики,

приниження перед колегами або ігнорування думки є особливо потужними тригерами конфліктної ескалації, оскільки зачіпають фундаментальну потребу особи у повазі та визнанні.

Несправедливість у розподілі ресурсів, завдань і винагород є потужним джерелом міжособистісних конфліктів у трудових колективах. Теорія організаційної справедливості [25] розрізняє кілька вимірів сприйманої справедливості: дистрибутивну (справедливість результатів), процедурну (справедливість процедур ухвалення рішень), інтеракційну (повага і чесність у комунікації) та інформаційну (повнота і прозорість надаваної інформації). Порушення будь-якого з цих вимірів здатне спровокувати конфліктну реакцію, причому дослідження показують, що особи більш чутливі до інтеракційної несправедливості — сприйнятого неповаги або зневаги з боку керівника чи колег, — ніж до об'єктивно несправедливого розподілу ресурсів.

Суперництво за статус і вплив у групі є ще одним потужним міжособистісним чинником конфліктності. Соціально-психологічні дослідження статусної динаміки в малих групах [1] демонструють, що неформальна ієрархія статусів є надзвичайно значущою для членів колективу і її оскарження або загроза сприйнятому статусу провокує сильні захисні реакції. У трудових колективах суперництво за статус виявляється у конкуренції за кращі проекти, ресурси, прихильність керівника, а також у символічних зіткненнях навколо визнання заслуг і авторства ідей.

Міжособистісна несумісність, зумовлена відмінностями у цінностях, стилях роботи, темпераменті та комунікативних уподобаннях, є фоновим чинником, що підвищує загальний рівень конфліктогенності в колективі. Дослідження [15] показали, що поверхнева демографічна різноманітність (вік, стать, етнічність) має менший вплив на конфліктність, ніж глибинна різноманітність — відмінності у цінностях, переконаннях і підходах до роботи, — яка часто залишається прихованою до виникнення ситуацій розбіжності інтересів.

На груповому рівні аналізу конфліктність у трудових колективах детермінується специфічними соціально-психологічними феноменами, властивими малій групі як системі.

Психологічний клімат колективу є інтегральним груповим чинником, що визначає загальний фон конфліктності. Несприятливий психологічний клімат, що характеризується атмосферою підозрілості, недовіри, конкуренції і страху помилитися, є системним середовищем, в якому навіть незначні непорозуміння швидко ескалюють до серйозних конфліктів [9]. Натомість психологічна безпека — переживання колективом того, що міжособистісний ризик є прийнятним і не загрожує відплатою, — є потужним захисним чинником, що знижує вірогідність деструктивної конфліктної поведінки навіть за наявності реальних розбіжностей інтересів.

Групова поляризація є важливим механізмом ескалації конфліктів у колективах. Дослідження показують, що в процесі групової дискусії позиції її учасників зміщуються в бік більш екстремального полюсу порівняно з вихідними індивідуальними думками. У конфліктному контексті цей феномен проявляється у тому, що колективне обговорення ситуації конфлікту, особливо в односторонній групі (коли одна з конфліктуючих сторін обговорює ситуацію зі своїми прихильниками), сприяє радикалізації оцінок і посиленню негативного ставлення до опонента.

Феномен «огрупленого мислення» також відіграє роль у динаміці конфліктів у трудових колективах. У колективах із сильним тиском на конформність і потребою в однотайності будь-які відхилення від групової норми або висловлення незгоди сприймаються як загроза груповій єдності і можуть спровокувати санкції щодо «відхиленця». Водночас пригнічення конструктивних розбіжностей думок накопичує латентну напруженість, що рано чи пізно вивільняється у формі деструктивного конфлікту.

Рольова невизначеність і рольові конфлікти є специфічним груповим джерелом конфліктності в трудових колективах. П.Горностаї [44] і Л.Карамушка [25] наголошують на тому, що нечіткість рольових очікувань,

суперечність між різними рольовими вимогами, що ставляться до одного й того ж працівника, або невідповідність між формальними і неформальними ролями є потужними структурними джерелами хронічної напруженості і конфліктів у колективі. Особливо деструктивним є міжрольовий конфлікт, коли виконання однієї ролі суперечить вимогам іншої.

Організаційно-структурний рівень детермінації конфліктів у трудових колективах охоплює ті аспекти організаційного середовища, що створюють системні передумови для виникнення і ескалації конфліктів незалежно від індивідуальних характеристик конкретних працівників.

Конкуренція за обмежені ресурси є, мабуть, найбільш фундаментальним організаційно-структурним джерелом конфліктів. Обмеженість фінансових, матеріальних, кадрових і часових ресурсів вимушує підрозділи і окремих працівників змагатися між собою, що закономірно породжує конкурентну конфліктну поведінку. Важливо, що деструктивний вплив ресурсної конкуренції посилюється за умов непрозорості критеріїв розподілу ресурсів і відсутності ефективних механізмів апеляції.

Функціональна взаємозалежність між підрозділами і окремими працівниками, що виконують взаємопов'язані завдання, є структурним чинником, що одночасно уможливорює конфлікти і надає стимул для їх конструктивного вирішення. Дослідження [38] показали, що позитивна функціональна взаємозалежність — коли успіх одного підрозділу сприяє успіху іншого — стимулює кооперативну конфліктну поведінку і конструктивний пошук рішень. Натомість негативна взаємозалежність — коли успіх одного досягається за рахунок іншого — провокує конкурентну стратегію і ескалацію конфліктів.

Стиль управління і лідерства є потужним організаційно-психологічним чинником конфліктності. Авторитарний стиль управління, що характеризується одностороннім ухваленням рішень, відсутністю зворотного зв'язку і пригніченням ініціативи, є системним джерелом латентної напруженості і пасивно-агресивної конфліктної поведінки [13]. Деструктивне

лідерство — включаючи аб'юзивне наглядацтво, фаворитизм і некомпетентне управління конфліктами — суттєво підвищує загальний рівень конфліктності в колективі, оскільки порушує відчуття справедливості і безпеки. Дослідження [42] показали, що зловживання владою з боку керівника не лише провокує конфлікти між підлеглими і керівником, а й підвищує рівень міжособистісної агресії серед самих підлеглих через механізм «зміщеної агресії».

Організаційна культура відіграє системну роль у формуванні рівня конфліктності в трудових колективах. Культури, що культивують жорстку конкуренцію, індивідуальне досягнення і нетерпимість до помилок, створюють системне середовище підвищеної конфліктності [15]. Натомість організаційні культури, засновані на цінностях взаємної поваги, відкритої комунікації і колективної відповідальності, формують середовище, в якому розбіжності вирішуються конструктивно і не ескалюють до деструктивних конфліктів.

Особливої уваги заслуговують психологічні механізми, що забезпечують перехід конфлікту від латентної фази до відкритого зіткнення і подальшу його ескалацію. Н. Антонійчук [1] виокремлено декілька ключових механізмів ескалації: трансформацію мотивів (від вирішення проблеми до перемоги над опонентом), розширення предмету конфлікту (втягування нових тем і претензій), залучення третіх сторін (коаліції, альянси), формування негативних образів опонента і посилення залученості до протистояння. У трудових колективах ці механізми посилюються специфічними організаційними умовами — необхідністю продовжувати взаємодію з опонентом, публічністю конфліктних зіткнень і неможливістю уникнення.

Принципово важливим є механізм «конфліктної спіралі», коли кожна відповідна дія у конфлікті сприймається опонентом як більш загрозлива і провокативна, ніж попередня, що змушує його відповідати ще більш жорстко і тим самим посилює вихідну загрозу. Цей самопідтримуваний цикл є причиною того, що навіть незначні початкові розбіжності можуть у певних умовах ескалювати до повноцінних деструктивних конфліктів.

Таким чином, розуміння чинників конфліктів у трудових колективах і механізмів є необхідною передумовою як для ефективної діагностики конфліктності в трудовому колективі, так і для розробки обґрунтованих психологічних інтервенцій, спрямованих на профілактику і конструктивне вирішення конфліктів.

1.3. Стратегії конфліктної поведінки та копінг-ресурси особистості в умовах міжособистісної напруженості

Проблема вибору стратегії поведінки в умовах міжособистісної напруженості та конфліктної взаємодії посідає центральне місце в сучасних дослідженнях організаційної та соціальної психології. Це зумовлено тим, що саме стратегія конфліктної поведінки — як усвідомлений чи неусвідомлений вибір способу реагування на ситуацію зіткнення інтересів — визначає функціональні чи дисфункціональні наслідки конфлікту для його учасників і колективу загалом. Водночас дедалі більшу увагу дослідників привертає питання про те, які психологічні ресурси особистості забезпечують її здатність до конструктивного подолання міжособистісної напруженості і захищають від деструктивних наслідків конфліктного стресу. У зв'язку з цим теоретичний аналіз стратегій конфліктної поведінки і копінг-ресурсів особистості доцільно здійснювати в єдиному концептуальному полі, оскільки обидва феномени є взаємопов'язаними складовими психологічного реагування людини на ситуацію міжособистісної напруженості.

У сучасній українській психологічній науці поняття «стратегія конфліктної поведінки» трактується як відносно стійкий, генералізований спосіб реагування суб'єкта в ситуаціях зіткнення інтересів, що охоплює сукупність когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій, спрямованих на досягнення певного результату у конфліктній взаємодії [28]. На відміну від тактики — конкретного, ситуативно зумовленого прийому поведінки — стратегія відображає загальну орієнтацію суб'єкта щодо способу вирішення

конфліктної ситуації і є більш стійким утворенням, пов'язаним із глибинними особистісними диспозиціями [44].

Л.Карамушка [28] наголошує на тому, що вибір стратегії конфліктної поведінки в організаційному контексті є результатом складної детермінації, що включає індивідуально-психологічні характеристики суб'єкта, особливості його мотиваційної сфери, характеристики ситуації та соціокультурний контекст взаємодії. Ця позиція відповідає сучасному інтеракціоністському розумінню конфліктної поведінки і є теоретично продуктивною для прикладних досліджень у сфері організаційної психології.

Класичною і найбільш поширеною у вітчизняній психодіагностичній практиці залишається двовимірна модель стратегій конфліктної поведінки К. Томаса [63], адаптована й активно використовувана українськими дослідниками [35]. Відповідно до цієї моделі вибір стратегії конфліктної поведінки визначається двома ортогональними осями: спрямованість на задоволення власних інтересів (напористість) і спрямованість на збереження стосунків та врахування інтересів іншої сторони (кооперативність). Комбінація різних рівнів вираженості цих двох орієнтацій утворює п'ять стратегій конфліктної поведінки, кожна з яких має свою психологічну специфіку і функціональне значення.

Стратегія суперництва (конкуренції) характеризується високим рівнем орієнтації на власні інтереси за низького рівня уваги до інтересів опонента. Особа, що обирає цю стратегію, прагне задовольнити власні потреби за будь-яку ціну, використовуючи силові методи впливу, тиск, маніпуляцію або відкриту конфронтацію [35]. В організаційному контексті суперництво є функціональним у ситуаціях, що вимагають швидкого ухвалення непопулярних рішень або захисту принципових позицій. Однак систематичне застосування цієї стратегії в трудовому колективі призводить до поглиблення міжособистісної напруженості, руйнування довіри і формування клімату страху та прихованої агресії [60].

Стратегія пристосування (поступки) є протилежною суперництву: вона поєднує низьку орієнтацію на власні інтереси з високою готовністю враховувати інтереси іншої сторони. Особи, що вдаються до цієї стратегії, поступаються власними потребами і позиціями задля збереження стосунків або уникнення відкритого зіткнення. С. Ситнік [54] підкреслює, що систематичне пристосування в трудовому колективі, попри видиму безконфліктність, є психологічно деструктивним для особи, оскільки призводить до накопичення фруструючих переживань, хронічного незадоволення і зниження самоефективності. Така стратегія часто виявляється характерною для осіб з низьким рівнем самооцінки, підвищеною тривожністю або несформованими навичками асертивної поведінки.

Стратегія уникання характеризується одночасно низькою орієнтацією як на власні інтереси, так і на інтереси іншої сторони. Особа фактично відмовляється від активної участі у вирішенні конфлікту, відсторонюється від взаємодії, відкладає вирішення проблеми або заперечує сам факт її існування [8]. Л.Парашенко, Ю.Вітомський [46] диференціюють функціональне і дисфункціональне уникання: перше є виправданим у ситуаціях, коли конфлікт є незначним, а його вирішення потребує більшої кількості ресурсів, ніж ціна самої проблеми; друге є хронічною стратегією, що відображає страх конфронтації і нездатність особи відстоювати власні потреби. У трудових колективах уникання як домінуюча групова стратегія призводить до накопичення латентної напруженості і в перспективі — до більш руйнівних конфліктних вибухів.

Стратегія компромісу передбачає взаємні поступки обох сторін з метою досягнення взаємоприйняттого, але не повністю задовільного для жодної зі сторін рішення. Особа, орієнтована на компроміс, готова частково поступитися власними інтересами за умови аналогічної готовності опонента [35]. Л.Дорошенко [18] зазначає, що компроміс є найбільш прагматичною стратегією в ситуаціях обмеженого часу і ресурсів, коли досягнення оптимального рішення є неможливим або нераціональним. Водночас

дослідниця застерігає від ідеалізації компромісу як «золотої середини»: за умов суттєвої нерівності ресурсів і влади між сторонами компроміс часто є прихованою формою нав'язаної поступки слабшій стороні.

Стратегія співробітництва є єдиною, що передбачає одночасно повне врахування інтересів обох сторін і спрямована на пошук рішення, яке максимально задовольняє всіх учасників конфліктної взаємодії. Ця стратегія потребує від її учасників розвинених комунікативних навичок, взаємної довіри, психологічної безпеки і готовності до відкритого обміну інформацією [5]. Т. Сазонова, В. Шульженко [51] підкреслюють, що співробітництво є найбільш ресурсовитратною стратегією з точки зору часу, когнітивних зусиль і емоційної готовності, однак забезпечує найбільш стійкі і якісні результати як щодо вирішення предметної проблеми, так і щодо зміцнення міжособистісних стосунків. У трудових колективах систематичне застосування стратегії співробітництва є потужним чинником розвитку психологічного капіталу організації і підвищення якості колективної діяльності.

О. Овчарук [43] вказує на те, що в реальній конфліктній взаємодії особи рідко дотримуються однієї стратегії впродовж усього конфліктного процесу: вибір стратегії динамічно змінюється залежно від стадії конфлікту, характеру відповідних дій опонента, рівня власних ресурсів і суб'єктивної оцінки ситуації. Ця динамічна перспектива є більш адекватною реальності організаційних конфліктів, ніж статичні уявлення про «тип» конфліктної поведінки особи.

Поряд зі стратегіями конфліктної поведінки важливим теоретичним конструктом для розуміння психологічного реагування особи в умовах міжособистісної напруженості є поняття копінгу та копінг-ресурсів. Копінг у сучасній психологічній науці визначається як сукупність когнітивних, емоційних і поведінкових зусиль особистості, спрямованих на управління внутрішніми і зовнішніми вимогами, що оцінюються як такі, що перевищують або перевантажують її ресурси [11].

Слід підкреслити принципову різницю між поняттями «копінг-стратегія» і «стратегія конфліктної поведінки»: копінг-стратегії є більш широким конструктом, що охоплює всі форми психологічного подолання стресових і напружуючих ситуацій, тоді як стратегії конфліктної поведінки є специфічним класом поведінкових реакцій саме у ситуаціях зіткнення інтересів. Водночас у ситуації міжособистісного конфлікту обидва феномени тісно переплітаються: конфліктна поведінка є одночасно і реагуванням на ситуацію розбіжності інтересів, і формою подолання конфліктного стресу.

Автори [60] розглядають копінг-ресурси як сукупність особистісних і соціальних характеристик, що слугують інструментами подолання стресових ситуацій і підвищують адаптивний потенціал особистості. До копінг-ресурсів вона відносить: психологічні ресурси особистості (самоефективність, оптимізм, стресостійкість, рефлексивність), соціальні ресурси (соціальна підтримка, міжособистісна довіра), а також інструментальні ресурси (інформація, матеріальні засоби, соціальний статус). Принципово важливим є те, що копінг-ресурси є не лише чинниками, що сприяють конструктивному подоланню конфліктного стресу, а й детермінантами вибору стратегії конфліктної поведінки: особи з багатим ресурсним профілем мають ширший репертуар доступних стратегій і більшу гнучкість у їх використанні.

Особливе місце в дослідженнях копінг-ресурсів посідає модель BASIC Ph, розроблена ізраїльським психологом Моолі Лахадом і активно застосована у вітчизняній практичній психології, зокрема в контексті роботи з особами, що переживають стресові і травматичні ситуації [24]. Аббревіатура BASIC Ph відповідає шести каналам (модальностям) психологічного функціонування та копінгу: В (Belief — переконання і цінності), А (Affect — афект і емоції), S (Social — соціальна взаємодія і підтримка), І (Imagination — уява і творчість), С (Cognition — мислення і планування), Ph (Physiology — тілесність і фізична активність).

Відповідно до моделі BASIC Ph кожна особа має власний унікальний профіль копінг-ресурсів, що визначається домінуванням одного або декількох

каналів психологічного реагування. Перевагою цього підходу є його ресурсна орієнтація: замість фокусування на дефіцитах і порушеннях, він акцентує на сильних сторонах і наявних ресурсах особи. У контексті конфліктної поведінки знання власного профілю BASIC Ph дозволяє особі усвідомити, які ресурси вона природно мобілізує в ситуаціях напруженості і які канали залишаються нерозвиненими або недовикористаними.

Зв'язок між профілем BASIC Ph і стратегіями конфліктної поведінки є теоретично обґрунтованим і практично значущим. Особи з домінуванням когнітивного каналу (C) схильні до раціонального аналізу конфліктних ситуацій, чіткого визначення інтересів і планування переговорних кроків, що сприяє вибору стратегій компромісу або співробітництва [24]. Домінування афективного каналу (A) при недостатньому розвитку навичок емоційної регуляції підвищує вірогідність імпульсивної, реактивної конфліктної поведінки і суперницьких стратегій. Виражений соціальний канал (S) пов'язується з орієнтацією на збереження стосунків у конфлікті і схильністю до кооперативних стратегій, хоча також може проявлятися у надмірному пристосуванні заради соціального схвалення.

Особистісна стійкість до конфліктного стресу — або конфліктна резилієнтність — є важливою характеристикою, що визначає здатність особи зберігати конструктивну орієнтацію поведінки в умовах міжособистісної напруженості і відновлюватися після конфліктних зіткнень без тривалих негативних наслідків для психологічного благополуччя. О. Романенко, М. Лукашенко [50] виокремлюють декілька ключових психологічних ресурсів, що забезпечують конфліктну резилієнтність.

Самоефективність — переконаність особи у власній здатності ефективно діяти в складних ситуаціях — є одним із найбільш значущих особистісних ресурсів у контексті конфліктної поведінки. Я.Копельчук [31] показує, що особи з високим рівнем самоефективності демонструють більшу гнучкість у виборі стратегії конфліктної поведінки, менше уникають конфронтації і більш схильні до пошуку конструктивних рішень. Натомість

низька самоефективність у конфліктних ситуаціях проявляється у безпорадній поступливості або, навпаки, у надмірній агресивній напористості як компенсаторній реакції.

Рефлексивність — здатність до усвідомленої оцінки власних мотивів, станів і поведінки — є ключовим когнітивним ресурсом, що забезпечує свідомий вибір стратегії конфліктної поведінки. Рефлексивність дозволяє особі виходити за межі автоматичних, звичних реакцій на конфліктні ситуації і здійснювати усвідомлений вибір між доступними стратегіями відповідно до вимог конкретної ситуації. У трудових колективах розвиток рефлексивності є важливою метою психологічного навчання персоналу і профілактики деструктивних конфліктів.

Емоційна регуляція є ресурсом, який безпосередньо пов'язує афективний і поведінковий рівні конфліктного реагування. Здатність до ефективною регуляції негативних емоцій у конфліктних ситуаціях — зокрема гніву, страху й образи — є ключовою умовою вибору конструктивних стратегій поведінки. Практичні дослідження засвідчують, що програми розвитку навичок емоційної регуляції у трудових колективах суттєво знижують частоту і інтенсивність деструктивних конфліктів і підвищують загальний рівень задоволеності взаємодією [39].

Соціальна підтримка як зовнішній копінг-ресурс відіграє важливу роль у ситуаціях міжособистісної напруженості. Наявність надійної соціальної мережі — колег, яким особа довіряє і від яких може отримати емоційну і інструментальну підтримку, — суттєво знижує руйнівний вплив конфліктного стресу і підвищує адаптивний потенціал. Водночас авторка застерігає від деструктивних форм соціальної підтримки — «коаліційного» залучення третіх осіб на свою сторону у конфлікті, — що призводить до ескалації, а не до вирішення суперечності.

Толерантність до невизначеності є особистісним ресурсом, що набуває особливого значення в умовах складних, неструктурованих конфліктних ситуацій. Особи з розвинутою толерантністю до невизначеності краще

переносять зтяжні конфліктні ситуації, менш схильні до передчасного «закриття» конфлікту на не вигідних умовах заради припинення переживання непевності і більш здатні до творчого пошуку нестандартних рішень.

Теоретичний аналіз і емпіричні дані переконливо свідчать про тісний взаємозв'язок між профілем копінг-ресурсів особистості і характерними для неї стратегіями конфліктної поведінки. Особи з розвиненими когнітивними і соціальними копінг-ресурсами достовірно частіше обирають стратегії співробітництва і компромісу, тоді як домінування афективного каналу за низького рівня рефлексивності пов'язане із суперницькими і уникаючими стратегіями.

Копінг-ресурси виконують роль медіатора між особистісними рисами і конфліктною поведінкою: вони опосередковують вплив таких характеристик, як нейротизм або домінантність, на вибір стратегії конфліктної поведінки. Це означає, що розвиток копінг-ресурсів є механізмом, за допомогою якого психологічне втручання здатне змінити усталені патерни конфліктної поведінки навіть в осіб із виразними конфліктогенними рисами особистості [28].

Науковці [18; 28; 60] підкреслюють, що розвиток копінг-ресурсів є не лише інструментом особистісного зростання, а й важливим напрямом організаційно-психологічного втручання, спрямованого на профілактику деструктивних конфліктів і підвищення ефективності трудових колективів. Це положення є теоретичним обґрунтуванням для розробки і впровадження програм психологічного супроводу колективів, зорієнтованих на розвиток адаптивних копінг-стратегій і ресурсів конфліктостійкості.

Отже, поняття копінг-ресурсів особистості є концептуально спорідненим зі стратегіями конфліктної поведінки і дозволяє розширити розуміння психологічних механізмів, що визначають конструктивне або деструктивне реагування суб'єкта в умовах міжособистісної напруженості.

Висновки до розділу 1

Визначено сутність та поняттєвий зміст феномену конфліктної поведінки у психологічній науці. Встановлено, що конфліктна поведінка є складним, багаторівневим конструктом, що не зводиться до агресивних або деструктивних проявів, а охоплює увесь спектр когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій суб'єкта в ситуації зіткнення інтересів. Обґрунтовано принципове розмежування між поняттями «конфлікт» як стану зіткнення протилежно спрямованих інтересів і «конфліктна поведінка» як сукупності зовнішньо спостережуваних дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію власних інтересів в умовах реального або сприйманого протиборства. Встановлено, що конфліктна поведінка детермінована одночасно когнітивним (сприйняття і інтерпретація ситуації), емоційним (афективні стани, що супроводжують взаємодію), мотиваційним (цілі і спонукання суб'єкта) та поведінковим (конкретні дії у конфліктній ситуації) компонентами, взаємодія яких і визначає її функціональний чи дисфункціональний характер.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння конфліктної поведінки — від психодинамічної традиції, що розглядала конфлікт як внутрішньопсихічне зіткнення суперечливих потягів, до сучасної інтеракціоністської парадигми, що стверджує взаємну детермінацію особистісних диспозицій і ситуативних чинників у формуванні конфліктної поведінки. Встановлено, що найбільш методологічно продуктивним для дослідження конфліктної поведінки в трудових колективах є інтеракціоністський підхід, який долає обмеженість як суто особистісних, так і суто ситуативних пояснень. З'ясовано, що конфліктність як стійка особистісна диспозиція пов'язана з такими рисами, як нейротизм, низька доброзичливість, домінантність і ригідність когнітивних схем, проте реалізується в конфліктній поведінці лише у взаємодії з відповідними ситуативними умовами.

Виявлено та систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі на чотирьох рівнях

детермінації. На індивідуально-особистісному рівні обґрунтовано роль нейротизму, схильності до ворожої атрибуції, домінантності і ригідності як системних предикторів конфліктності. На міжособистісному рівні визначено значущість комунікативної некомпетентності, загрози «обличчю» і сприйнятої несправедливості у розподілі ресурсів і винагород як потужних тригерів конфліктної взаємодії. На груповому рівні встановлено деструктивний вплив несприятливого психологічного клімату, рольової невизначеності і групової поляризації на рівень конфліктності в колективі. На організаційно-структурному рівні визначено роль ресурсної конкуренції, деструктивного лідерства і дисфункціональної організаційної культури як системних умов, що підвищують конфліктогенний потенціал трудового середовища незалежно від індивідуальних характеристик конкретних працівників.

Проаналізовано механізми ескалації конфліктів у трудових колективах. Встановлено, що ключовими психологічними механізмами, що забезпечують перехід від латентної до відкритої фази конфлікту і його подальше поглиблення, є «конфліктна спіраль» взаємного реагування, трансформація мотивів від вирішення проблеми до перемоги над опонентом, розширення предмету конфлікту та поляризація образів учасників. Обґрунтовано, що ці механізми значно посилюються в організаційному контексті через вимушену тривалість взаємодії між конфліктуючими сторонами і публічність конфліктних зіткнень.

Визначено та охарактеризовано основні стратегії конфліктної поведінки. Встановлено, що жодна зі стратегій — суперництво, пристосування, уникання, компроміс і співробітництво — не є універсально ефективною чи дисфункціональною: оптимальність вибору стратегії визначається характером конфліктної ситуації, природою предмету конфлікту, рівнем стосунків між сторонами і наявними ресурсами. Обґрунтовано, що в реальній конфліктній взаємодії вибір стратегії є динамічним і змінюється залежно від стадії конфлікту і відповідних дій опонента.

Проаналізовано поняття копінгу та копінг-ресурсів особистості в контексті міжособистісної напруженості і конфліктної взаємодії. Встановлено, що копінг-ресурси виступають медіатором між особистісними рисами і конфліктною поведінкою, опосередковуючи вплив диспозиційних характеристик на вибір стратегії реагування в конфліктній ситуації. Обґрунтовано теоретичну і прикладну значущість моделі BASIC Ph як інструменту дослідження індивідуальних профілів копінг-ресурсів, що охоплює шість каналів психологічного функціонування: переконання і цінності, афект і емоції, соціальну взаємодію, уяву і творчість, когнітивне мислення, тілесність і фізичну активність. Визначено, що домінування різних каналів копінгу пов'язане з характерними стратегіями конфліктної поведінки: зокрема, розвиненість когнітивного і соціального каналів сприяє обранню конструктивних стратегій співробітництва і компромісу, тоді як домінування афективного каналу за низького рівня рефлексивності підвищує ймовірність реактивних, деструктивних форм конфліктного реагування.

Визначено, що розвиток адаптивних копінг-ресурсів — самоефективності, рефлексивності, навичок емоційної регуляції, толерантності до невизначеності та соціальної підтримки — є не лише інструментом особистісного зростання, а й обґрунтованим напрямом організаційно-психологічного втручання, спрямованого на профілактику деструктивних конфліктів і підвищення ефективності трудових колективів. Встановлено, що психологічні програми, зорієнтовані на розвиток ресурсного профілю особистості, здатні змінити усталені патерни конфліктної поведінки навіть в осіб із вираженими конфліктогенними рисами.

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Організація та методика дослідження конфліктної поведінки

Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників конфліктної поведінки в трудовому колективі було організоване відповідно до загальнонаукових принципів психологічного дослідження: системності, об'єктивності, детермінізму, комплексності та етичності [37]. Дотримання цих принципів забезпечило наукову коректність отриманих результатів і можливість їх валідної інтерпретації у контексті предмету дослідження.

Метою емпіричного дослідження є виявлення та аналіз соціально-психологічних чинників конфліктної поведінки в трудовому колективі, зокрема встановлення взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, її копінг-ресурсами та домінуючими стратегіями конфліктної поведінки.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання емпіричного дослідження:

— дослідити індивідуально-психологічні характеристики учасників трудового колективу, що є потенційними чинниками конфліктної поведінки, зокрема тип темпераменту, рівень екстраверсії-інтроверсії, нейротизму та психотизму;

— виявити домінуючі стратегії конфліктної поведінки учасників трудового колективу;

— визначити профілі копінг-ресурсів особистості учасників дослідження за модальностями моделі BASIC Ph;

— встановити характер і статистичну значущість взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, профілями копінг-ресурсів і стратегіями конфліктної поведінки;

— виокремити групи ризику конфліктності у досліджуваному колективі на основі отриманих даних.

Загальна гіпотеза дослідження полягає в тому, що домінуючі стратегії конфліктної поведінки в трудовому колективі детерміновані сукупністю індивідуально-психологічних чинників — типом темпераменту, рівнем нейротизму і психотизму, а також профілем копінг-ресурсів особистості. Зокрема, передбачається, що: а) підвищений рівень нейротизму пов'язаний із деструктивними стратегіями конфліктної поведінки — суперництвом і уникненням; б) розвинені когнітивні і соціальні копінг-ресурси пов'язані з конструктивними стратегіями — співробітництвом і компромісом; в) особи з вираженим психотизмом частіше обирають суперницьку стратегію конфліктної поведінки.

Дослідження проводилося на базі Державного професійно-технічного навчального закладу «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» у місті Біла Церква в період з листопада по грудень 2025 року в рамках переддипломної практики. Вибір зазначеної бази зумовлений кількома чинниками: по-перше, наявністю сформованого трудового колективу з чіткою організаційною структурою і розподілом функціональних ролей; по-друге, різноманітністю педагогічного та адміністративного персоналу за віком, стажем роботи і характером виконуваних обов'язків, що забезпечує репрезентативну вибірку для дослідження; по-третє, згодою адміністрації закладу на проведення психодіагностичного дослідження.

Дослідження здійснювалося у три послідовних етапи.

На першому — підготовчому — етапі було здійснено теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, сформульовано мету, завдання і гіпотезу, визначено методичний інструментарій, розроблено процедуру збору даних і забезпечено організаційні умови для проведення психодіагностики. На цьому ж етапі отримано інформовану згоду учасників дослідження і роз'яснено мету, характер та умови конфіденційності дослідження відповідно до етичних стандартів психологічної діяльності.

На другому — діагностичному — етапі здійснено збір емпіричних даних із застосуванням обраних психодіагностичних методик. Дослідження

проводилося в груповій формі під час, погодженого з адміністрацією закладу, у приміщенні, що забезпечувало комфортні умови для заповнення опитувальників.

На третьому — аналітичному — етапі здійснено кількісну і якісну обробку отриманих даних, включаючи первинний статистичний аналіз, кореляційний аналіз взаємозв'язків між досліджуваними змінними, інтерпретацію результатів і формулювання висновків. Для математично-статистичної обробки даних використано методи описової статистики, обчислення відсоткового розподілу показників і кореляційний аналіз.

Вибірку дослідження склали 53 особи — педагогічні та технічні працівники ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу». Формування вибірки здійснювалося методом суцільного відбору в межах доступного контингенту досліджуваних, що є припустимим у прикладних організаційно-психологічних дослідженнях.

За статевою ознакою вибірку представлено таким чином: жінки становлять 67,9% (36 осіб), чоловіки — 32,1% (17 осіб), що відповідає загальній гендерній структурі педагогічного персоналу закладів професійно-технічної освіти в Україні. За віком учасники розподілилися на такі групи: до 30 років — 11,3% (6 осіб), 30–40 років — 28,3% (15 осіб), 41–50 років — 35,9% (19 осіб), понад 50 років — 24,5% (13 осіб). За стажем роботи в закладі: до 5 років — 18,9% (10 осіб), 5–10 років — 26,4% (14 осіб), 11–20 років — 34% (18 осіб), понад 20 років — 20,7% (11 осіб). Така вікова і стажева різноманітність вибірки є перевагою з точки зору репрезентативності результатів і дозволяє врахувати вплив досвіду і вікових особливостей на прояви конфліктної поведінки.

Участь у дослідженні була добровільною і анонімною. Усім учасникам гарантовано конфіденційність отриманих даних і повідомлено, що результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді в наукових цілях.

Відповідно до мети і завдань дослідження було обрано комплекс психодіагностичних методик, кожна з яких спрямована на вивчення певного

кола досліджуваних психологічних характеристик. Вибір методик здійснювався за критеріями їх теоретичної обґрунтованості, психометричної надійності та валідності, апробованості у вітчизняній дослідницькій практиці і зручності застосування в груповій психодіагностичній процедурі.

Опитувальник Айзенка (модифікація Т. Матоліної) (*Додаток А*) є стандартизованим психодіагностичним інструментом, що вимірює три фундаментальних виміри особистості: екстраверсія–інтроверсія, нейротизм (емоційна стабільність–нестабільність) і психотизм, а також містить шкалу щирості, що дозволяє оцінити достовірність відповідей. Теоретичним підґрунтям методики є біологічна теорія особистості Айзенка, відповідно до якої зазначені виміри мають нейрофізіологічну основу і є відносно стабільними впродовж життя.

У контексті цього дослідження опитувальник обрано з метою виявлення індивідуально-психологічних характеристик учасників, що, відповідно до теоретичних положень розділу 1, є значущими чинниками конфліктної поведінки. Зокрема, шкала нейротизму дозволяє виявити осіб із підвищеною емоційною реактивністю і тривожністю, що є предикторами деструктивної конфліктної поведінки; шкала психотизму — осіб із схильністю до агресивності й імпульсивності; шкала екстраверсії–інтроверсії надає інформацію про соціальну орієнтованість особистості, що визначає характер міжособистісної взаємодії в колективі.

Поєднання показників екстраверсії і нейротизму дозволяє визначити тип темпераменту учасників: холерик (висока екстраверсія + високий нейротизм), сангвінік (висока екстраверсія + низький нейротизм), меланхолік (низька екстраверсія + високий нейротизм), флегматик (низька екстраверсія + низький нейротизм). Зазначена типологія є важливою для розуміння базових схильностей особистості до певних форм конфліктного реагування.

Опитувальник BASIC Ph (*Додаток Б*) є психодіагностичним інструментом, що дозволяє виявити індивідуальний профіль копінг-ресурсів особистості відповідно до шестиканальної моделі психологічного

функціонування і подолання стресу. Методика активно застосовується у вітчизняній практичній психології, зокрема в контексті роботи з особами в ситуаціях кризи, стресу і міжособистісної напруженості.

Шість каналів моделі BASIC Ph охоплюють такі сфери: В (Belief — переконання, цінності і духовність), А (Affect — афект, емоційне реагування і вираження почуттів), S (Social — соціальна взаємодія, пошук підтримки і командна орієнтація), І (Imagination — уява, творчість і здатність до метафоричного мислення), С (Cognition — когнітивне мислення, аналіз і планування), Ph (Physiology — тілесність, фізична активність і соматичне самовідчуття). У контексті цього дослідження методика BASIC Ph застосована для виявлення індивідуальних профілів копінг-ресурсів учасників і аналізу їх взаємозв'язку зі стратегіями конфліктної поведінки.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку балів за кожним із шести каналів. Домінуючі канали, що отримали найвищі бали показники, становлять ресурсний профіль особистості і визначають переважні способи її психологічного функціонування в умовах напруженості. Знання цього профілю дозволяє як прогнозувати характерні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, так і планувати індивідуалізовані психологічні інтервенції.

Задля вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації була використана одна з найпоширеніших методик діагностики поведінки особи в конфліктній ситуації опитувальник К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (адаптація Н.Гришиної) [34] (*Додаток В*). К. Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або розв'язувати їх будь-якою ціною, а потрібно вміти грамотно ними управляти. Він запропонував двомірну модель регулювання конфліктів, вимір якої — поведінка особистості, засноване на увазі до інтересів інших людей; друге — поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів. Методика К. Томаса орієнтовна на вивчення адаптаційних та комунікативних особливостей

особистості, стилю міжособистісної взаємодії. Даний опитувальник показує типову реакцію людини на конфлікт, її ефективність та доцільність, а також дає інформацію про інші можливі способи вирішення конфліктної ситуації. На думку К. Томаса і в основі типології конфліктної поведінки лежать два поведінкових стилі: кооперація, що уможливлює надання уваги людиною інтересам інших людей, залучених у конфлікт, і наполегливість, що зосереджується на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірів К. Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів:

- а) конфронтація (змагання, суперництво), яке виражається в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої людини;
- б) пристосування (поступливість), що означає, на противагу суперництву, принесення на поталу своїх інтересів заради інтересів іншого;
- в) компроміс як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок;
- г) ухилення (догляд, ігнорування), котрого характерне як відсутність прагнення кооперації, і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- д) співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Для кількісної обробки і аналізу отриманих даних застосовано такі методи математичної статистики, а саме: методи описової статистики — обчислення середніх значень (M), стандартних відхилень (SD) і відсоткового розподілу показників за досліджуваними шкалами, що забезпечує загальну характеристику вибірки за кожним із вимірів; частотний аналіз — визначення відносної частоти зустрічальності різних рівнів досліджуваних характеристик і домінуючих стратегій конфліктної поведінки, що дозволяє описати структуру вибірки і виявити найбільш поширені патерни; кореляційний аналіз за критерієм Спірмена — виявлення статистично значущих взаємозв'язків між показниками шкал особистісного опитувальника Айзенка, профілями BASIC Ph і стратегіями конфліктної поведінки.

2.2. Аналіз особистісних та соціально-психологічних характеристик учасників дослідження

На першому етапі аналізу було здійснено перевірку достовірності результатів за шкалою щирості. Встановлено, що 9,4% учасників отримали показники шкали щирості, що перевищують критичне значення 10 балів, що може свідчити про тенденцію до соціально бажаних відповідей. Результати цих учасників враховуються в загальному аналізі, проте при інтерпретації беруться до уваги з відповідними застереженнями.

Узагальнені показники описової статистики за шкалами опитувальника Айзенка представлено в *табл. 2.1*.

Таблиця 2.1

Описова статистика показників за шкалами опитувальника Г. Айзенка

Шкала	М	SD	низький рівень, %	середній рівень, %	високий рівень, %
Екстраверсія–інтроверсія	13,4	3,8	18,9	52,8	28,3
Нейротизм	13,1	4,2	20,8	45,3	33,9
Психотизм	3,7	2,1	56,6	37,7	5,7
Щирість	7,6	2,4	—	—	—

Аналіз показників шкали *екстраверсії–інтроверсії* засвідчив, що більшість учасників 52,8% демонструє середній рівень екстраверсії, що свідчить про амбівертний тип особистості з поєднанням рис як екстраверсії, так і інтроверсії. Виражена екстраверсія зафіксована у 28,3% учасників, що вказує на їхню схильність до активної соціальної взаємодії, комунікабельності та імпульсивності в реагуванні. Виражена інтроверсія спостерігається у 18,9% учасників і пов'язана з тенденцією до замкненості, обережності та уникання надмірної соціальної стимуляції. Середнє значення за шкалою (М = 13,4)

відповідає нормативному діапазону і свідчить про збалансований розподіл екстраверсії у вибірці в цілому.

Аналіз показників шкали *нейротизму* виявив більш тривожну картину: третина учасників 33,9% демонструє високий рівень нейротизму, що є суттєво вищим показником порівняно з нормативними даними для педагогічних колективів і свідчить про значну емоційну нестабільність, підвищену реактивність і схильність до тривожних переживань. Середній рівень нейротизму зафіксовано у 45,3% учасників, низький — у 20,8%. Порівняно високе середнє значення за шкалою ($M = 13,1$) і значне стандартне відхилення ($SD = 4,2$) вказують на суттєву варіативність емоційної стабільності у вибірці, що може бути частково зумовлено загальним рівнем психоемоційного навантаження педагогічного колективу в умовах воєнного часу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл учасників за рівнем нейротизму

Рівень нейротизму	Відсоток (%)
Низький — емоційна стабільність	20,8
Середній	45,3
Високий — емоційна нестабільність	33,9

Аналіз показників шкали *психотизму* засвідчив переважно низькі і середні значення у вибірці: більшість учасників 56,6% демонструє низький рівень психотизму, що свідчить про соціальну конформність, емпатійність і схильність до дотримання соціальних норм. Середній рівень психотизму виявлено у 37,7% учасників. Лише 5,7% учасників отримали високі показники за цією шкалою, що може вказувати на схильність до агресивності, імпульсивності та нонконформізму. Низьке середнє значення ($M = 3,7$) є характерним для педагогічних вибірок і відповідає нормативним очікуванням (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл учасників за рівнем психотизму

Рівень психотизму	Відсоток (%)
Низький	56,6
Середній	37,7
Високий	5,7

На основі поєднання показників шкал екстраверсії та нейротизму визначено типи темпераменту учасників дослідження відповідно до класичної типології Айзенка (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл учасників за типами темпераменту

Тип темпераменту	Психологічна характеристика	Відсоток (%)
Сангвінік (висока Е + низький Н)	Товариськість, оптимізм, стабільність реакцій	22,6
Холерик (висока Е + високий Н)	Збудливість, імпульсивність, нестабільність	20,8
Флегматик (низька Е + низький Н)	Стриманість, стабільність, повільність реакцій	18,9
Меланхолік (низька Е + високий Н)	Тривожність, схильність до переживань, замкненість	17,0
Амбівертний тип (середні Е і Н)	Змішані риси, ситуативна варіативність поведінки	20,7

Наведені дані свідчать про відносно рівномірний розподіл темпераментальних типів у вибірці. Водночас звертає на себе увагу сукупна частка холериків і меланхоліків (37,8%), яким властивий підвищений нейротизм і, відповідно, більша вразливість до емоційного впливу

конфліктних ситуацій. Саме ці групи становлять потенційний ризик деструктивної конфліктної поведінки в трудовому колективі.

Другий блок діагностики був спрямований на виявлення індивідуальних профілів копінг-ресурсів учасників дослідження. Узагальнені показники за шістьма каналами моделі BASIC Ph представлено в *табл. 2.5*.

Таблиця 2.5

Середні показники вираженості копінг-ресурсів за каналами BASIC Ph

Канал BASIC Ph	M	SD	Ранг за вираженістю
Переконання і цінності	7,2	1,9	2
Афект і емоції	8,1	2,3	1
Соціальна взаємодія	6,8	2,1	3
Уява і творчість	5,4	2,0	5
Когнітивне мислення	6,3	1,8	4
Тілесність і фізична активність	4,9	2,2	6

Аналіз середніх показників за каналами BASIC Ph виявив такі закономірності. Домінуючим копінг-ресурсом у вибірці є *афективний канал* (A, M = 8,1), що свідчить про схильність більшості учасників до емоційного способу переробки стресових ситуацій — переживання, вираження почуттів і пошуку емоційного співзвуччя. Другим за вираженістю є *канал переконань і цінностей* (B, M = 7,2), що вказує на важливу роль ціннісно-сміслової сфери і морально-духовних орієнтирів у подоланні труднощів. Третє місце посідає *соціальний канал* (S, M = 6,8), що відображає орієнтацію учасників на пошук підтримки і допомоги в оточуючих як спосіб подолання стресу. Відносно менш розвиненими виявились *когнітивний канал* (C, M = 6,3) і *канал уяви* (I, M = 5,4). Найменш вираженим є *тілесно-фізичний канал* (Ph, M = 4,9), що свідчить про недостатнє використання фізичної активності й тілесних практик як ресурсу подолання напруженості.

Найбільша частка учасників (32,1%) має домінуючий афективний канал копінгу, тобто схильна реагувати на складні ситуації насамперед через емоційне переживання і вираження почуттів. Ця особливість є потенційно ризиковою з точки зору конфліктної поведінки, оскільки висока афективна реактивність за недостатньо розвинених навичок емоційної регуляції може спричиняти імпульсивні й деструктивні конфліктні реакції. Переконання і цінності як провідний ресурс притаманні 24,5% учасників — це особи, що спираються на свою систему переконань і моральних принципів як на головний орієнтир у складних ситуаціях. Соціальний канал домінує у 20,8% учасників, когнітивний — у 13,2%. Найменшу представленість мають канали уяви (5,7%) і тілесності (3,7%), що загалом є типовим для педагогічних і управлінських вибірок.

Для більш детального аналізу профілів копінг-ресурсів здійснено розподіл учасників на три групи відповідно до рівня вираженості кожного каналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл учасників за рівнем розвитку кожного каналу BASIC Ph

Канал	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
	%	%	%
В (Переконання)	7,5	58,5	34,0
А (Афект)	5,7	50,9	43,4
С (Соціальний)	11,3	62,3	26,4
І (Уява)	20,8	64,1	15,1
С (Когніції)	13,2	67,9	18,9
Ph (Тілесність)	26,4	58,5	15,1

Дані табл. 2.6 дозволяють констатувати, що найвищий відсоток учасників із високим рівнем розвитку ресурсу зафіксовано за афективним каналом (43,4%) та каналом переконань (34,0%). Когнітивний канал на високому рівні розвинений лише у 18,9% учасників, що є важливим для

розуміння схильності до переважно емоційного, а не раціонально-аналітичного способу подолання конфліктних ситуацій у досліджуваному колективі. Найменш розвиненим на груповому рівні є тілесно-фізичний канал: 26,4% учасників мають його на низькому рівні, що свідчить про недостатнє використання ресурсів тілесного відновлення.

Третій блок діагностики був спрямований на виявлення домінуючих стратегій конфліктної поведінки учасників. Узагальнені показники описової статистики за п'ятьма шкалами методики Томаса представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Описова статистика показників за шкалами методики К. Томаса

Стратегія конфліктної поведінки	M	SD	Мінімум	Максимум
Суперництво	5,8	2,7	1	11
Пристосування	6,1	2,4	1	11
Уникання	7,3	2,6	2	12
Компроміс	6,9	2,3	2	12

Аналіз середніх значень за шкалами виявив, що найвищі середні показники у вибірці зафіксовано за стратегіями уникання ($M = 7,3$) і компромісу ($M = 6,9$), тоді як найнижчі — за стратегіями співробітництва ($M = 5,4$) і суперництва ($M = 5,8$). Ця картина є типовою для педагогічних колективів із вертикально орієнтованою організаційною культурою і свідчить про переважання пасивно-адаптивного типу конфліктного реагування.

Розподіл учасників за домінуючою стратегією конфліктної поведінки (шкала, що отримала найвищий бал в індивідуальному профілі) представлено в табл. 2.8.

Отримані результати свідчать про те, що найбільш поширеною домінуючою стратегією конфліктної поведінки в досліджуваному трудовому колективі є уникання (34,0%). Це означає, що третина учасників у ситуаціях зіткнення інтересів схильна відсторонюватися від взаємодії, відкладати

вирішення проблеми або заперечувати сам факт конфлікту. Другою за поширеністю є стратегія компромісу (26,4%), яка відображає готовність до взаємних поступок. Стратегія пристосування зафіксована як домінуюча у 18,9% учасників. Разом уникання і пристосування — обидві стратегії є пасивно-адаптивними — охоплюють 52,9% вибірки, що свідчить про домінування пасивного типу конфліктного реагування у колективі. Стратегія суперництва є домінуючою у 13,2% учасників, співробітництва — лише у 7,5%, що є найнижчим показником і вказує на недостатній рівень розвитку конструктивно-активних форм конфліктної поведінки в колективі.

Таблиця 2.8

Розподіл учасників за домінуючою стратегією конфліктної поведінки

Домінуюча стратегія	Відсоток (%)	Функціональна характеристика
Уникання	34,0	Пасивно-дистанціююча
Компромід	26,4	Помірно-кооперативна
Пристосування	18,9	Поступлива
Суперництво	13,2	Домінантно-конкурентна
Співробітництво	7,5	Активно-кооперативна

Для більш диференційованого аналізу здійснено розподіл учасників за рівнем вираженості кожної стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл учасників за рівнем вираженості стратегій конфліктної поведінки

Стратегія	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
	%	%	%
Суперництво	34,0	50,9	15,1
Пристосування	22,6	58,5	18,9
Уникання	13,2	52,8	34,0
Компромід	15,1	60,4	24,5
Співробітництво	37,7	54,7	7,6

Дані *табл. 2.9* підтверджують і деталізують виявлені тенденції. Зокрема, звертає на себе увагу той факт, що стратегія співробітництва на високому рівні розвинена лише у 7,6% учасників), тоді як низький рівень цієї стратегії зафіксовано у 37,7%. Водночас уникання на високому рівні виражене у 34,0% учасників, що є найвищим показником серед усіх стратегій і підтверджує провідну роль пасивного дистанціювання як способу конфліктного реагування в досліджуваному колективі.

На основі отриманих даних можна сформулювати узагальнений психологічний профіль досліджуваного трудового колективу щодо індивідуально-психологічних характеристик і копінг-ресурсів (*табл. 2.10*).

Таблиця 2.10

Узагальнений соціально-психологічний профіль досліджуваного колективу

Характеристика	Виявлена тенденція	Рівень ризику конфліктності
Рівень нейротизму	Підвищений (33,9% — високий рівень)	Високий
Рівень психотизму	Переважно низький (56,6%)	Низький
Домінуючий темперамент	Амбіверти (52,8%) та сангвініки (22,6%)	Помірний
Домінуючий копінг-ресурс	Афективний канал (32,1%)	Підвищений
Рівень когнітивного копінгу	Середній і низький у більшості	Помірний
Домінуюча стратегія конфлікту	Уникання (34,0%)	Помірний
Частка пасивних стратегій	52,9% (уникання + пристосування)	Підвищений
Частка конструктивних стратегій	33,9% (компроміс + співробітництво)	—

Таким чином, аналіз психологічного профілю досліджуваного колективу виявляє наявність кількох психологічних особливостей, що формують підвищений потенціал конфліктності. Порівняно висока частка осіб із підвищеним нейротизмом (33,9%) свідчить про значний рівень емоційної нестабільності, що є системним предиктором деструктивного конфліктного реагування. Домінування афективного каналу копінгу при відносно низькому розвитку когнітивного ресурсу вказує на переважно емоційний, а не раціональний спосіб переробки конфліктних ситуацій. Висока поширеність стратегії уникання свідчить про те, що значна частина конфліктів у колективі не вирішується, а «заморожується», накопичуючи латентну напруженість, що може вивільнитися у формі більш деструктивних конфліктних спалахів.

2.3. Взаємозв'язок між особистісними чинниками та стратегіями конфліктної поведінки

Встановлення характеру і статистичної значущості взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, профілями копінг-ресурсів і домінуючими стратегіями конфліктної поведінки є центральним завданням емпіричного дослідження і безпосередньо відповідає на питання про соціально-психологічні чинники конфліктної поведінки в трудовому колективі. Для реалізації цього завдання застосовано кореляційний аналіз за критерієм Спірмена (r_s), що є непараметричним аналогом кореляції Пірсона і є коректним для даних із непідтвердженою нормальністю розподілу.

На першому кроці аналізу обчислено кореляції між трьома шкалами опитувальника Айзенка (екстраверсія, нейротизм, психотизм) і п'ятьма стратегіями конфліктної поведінки за методикою Томаса. Результати кореляційного аналізу представлено в *табл. 2.11*.

Екстраверсія виявляє статистично значущий прямий зв'язок зі стратегією суперництва ($r_s = 0,38$, $p \leq 0,05$) і співробітництва ($r_s = 0,34$, $p \leq 0,01$), а також обернений зв'язок зі стратегією уникання ($r_s = -0,31$, $p \leq 0,05$).

Ці результати є теоретично очікуваними: особи з вираженою екстраверсією схильні до активної взаємодії в конфліктних ситуаціях — як конкурентної, так і кооперативної, — і уникають пасивного дистанціювання від проблеми. Ця закономірність підтверджує положення, сформульоване у теоретичній частині, про те, що екстраверсія сама по собі не є однозначним предиктором деструктивної конфліктної поведінки: її наслідки для конфліктного реагування суттєво залежать від рівня нейротизму і наявних копінг-ресурсів.

Таблиця 2.11

Коефіцієнти кореляції Спірмена між показниками особистісного опитувальника Айзенка і стратегіями конфліктної поведінки

Шкала EPQ	Суперництво	Прийняття	Уникання	Компроміс	Співробітництво
Екстраверсія	0,38*	-0,19	-0,31*	0,22	0,34 **
Нейротизм	0,42*	0,17	0,39*	-0,28*	-0,44*
Психотизм	0,46*	-0,24	0,18	-0,19	-0,27*

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Нейротизм демонструє найбільш широкий спектр статистично значущих зв'язків зі стратегіями конфліктної поведінки. Виявлено значущий прямий зв'язок нейротизму зі стратегіями суперництва ($r_s = 0,42$, $p \leq 0,001$) і уникання ($r_s = 0,39$, $p \leq 0,001$) та значущий обернений зв'язок зі стратегіями компромісу ($r_s = -0,28$, $p \leq 0,05$) і співробітництва ($r_s = -0,44$, $p \leq 0,001$). Ці дані переконливо підтверджують першу часткову гіпотезу дослідження: підвищений рівень нейротизму пов'язаний із деструктивними і пасивно-адаптивними стратегіями конфліктної поведінки — суперництвом і уникненням — і обернено пов'язаний із конструктивними стратегіями. Психологічний механізм цього взаємозв'язку полягає в тому, що емоційна нестабільність знижує здатність особи до зваженої оцінки конфліктної ситуації і переговорної взаємодії, провокуючи або реактивну агресивність (суперництво), або захисне уникнення.

Психотизм виявляє найбільш виражений прямий зв'язок зі стратегією суперництва ($r_s = 0,46$, $p \leq 0,001$) і слабкий обернений зв'язок зі стратегією

співробітництва ($r_s = -0,27, p \leq 0,05$). Це підтверджує третю часткову гіпотезу дослідження: особи з вираженим психотизмом — схильністю до агресивності, імпульсивності і нонконформізму — достовірно частіше обирають домінантно-конкурентну стратегію суперництва в конфліктних ситуаціях. Обернений зв'язок психотизму зі співробітництвом є теоретично очікуваним, оскільки стратегія співробітництва вимагає здатності до перспективоприняття і врахування інтересів іншої сторони, що суперечить особистісному профілю з вираженим психотизмом.

На другому кроці аналізу обчислено кореляції між шістьма каналами копінгу за BASIC Ph і стратегіями конфліктної поведінки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Коефіцієнти кореляції Спірмена між каналами копінг-ресурсів BASIC Ph і стратегіями конфліктної поведінки

Канал BASIC Ph	Суперництво	Пристосування	Уникання	Компроміс	Співробітництво
В (Переконання)	-0,18	0,21	-0,14	0,33*	0,36*
А (Афект)	0,39*	0,24	0,41*	-0,22	-0,35*
S (Соціальний)	-0,23	0,32*	-0,19	0,38*	0,44*
I (Уява)	-0,16	0,18	-0,21	0,25	0,31*
С (Когніції)	-0,34*	-0,17	-0,37*	0,42*	0,48*
Ph (Тілесність)	0,14	0,09	0,19	0,16	0,13

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Афективний канал (А) демонструє прямий статистично значущий зв'язок зі стратегіями суперництва ($r_s = 0,39, p \leq 0,001$) і уникання ($r_s = 0,41, p \leq 0,001$) та обернений зв'язок зі стратегією співробітництва ($r_s = -0,35, p \leq 0,001$). Таким чином, особи, що переважно спираються на емоційний канал копінгу, схильні до реактивних форм конфліктного реагування — агресивного суперництва або захисного уникнення — і значно рідше обирають конструктивну стратегію співробітництва. Цей результат підтверджує теоретичне положення про те, що домінування афективного копінгу за відсутності достатніх навичок емоційної регуляції є чинником ризику деструктивної конфліктної поведінки.

Когнітивний канал (С) виявляє найбільш виражений і теоретично значущий характер взаємозв'язків: прямі кореляції зі стратегіями компромісу ($r_s = 0,42$, $p \leq 0,001$) і співробітництва ($r_s = 0,48$, $p \leq 0,001$) та обернені — зі стратегіями суперництва ($r_s = -0,34$, $p \leq 0,001$) і уникання ($r_s = -0,37$, $p \leq 0,001$). Особи з розвиненим когнітивним копінг-ресурсом — здатністю до раціонального аналізу ситуації, чіткого формулювання інтересів і планування дій — достовірно частіше обирають конструктивні стратегії конфліктної поведінки. Це підтверджує другу часткову гіпотезу дослідження і вказує на розвиток когнітивних навичок як ключовий напрям психологічного втручання.

Соціальний канал (S) виявляє прямі значущі зв'язки зі стратегіями пристосування ($r_s = 0,32$, $p \leq 0,05$), компромісу ($r_s = 0,38$, $p \leq 0,001$) і співробітництва ($r_s = 0,44$, $p \leq 0,001$). Орієнтація на соціальну взаємодію і пошук підтримки пов'язана з кооперативними стратегіями конфліктної поведінки, що є теоретично очікуваним: особи із вираженою соціальною орієнтацією цінують міжособистісні стосунки і надають перевагу стратегіям, що зберігають і розвивають ці стосунки. Зв'язок із пристосуванням пояснюється тим, що частина осіб із домінуючим соціальним каналом схильна до надмірної поступливості заради збереження стосунків і соціального схвалення.

Канал переконань (В) виявляє значущі прямі зв'язки зі стратегіями компромісу ($r_s = 0,33$, $p \leq 0,001$) і співробітництва ($r_s = 0,36$, $p \leq 0,001$). Наявність розвиненої ціннісно-сміслової сфери і чітких моральних орієнтирів пов'язана з конструктивними стратегіями конфліктної поведінки, оскільки визначеність цінностей дозволяє особі зберігати стабільну орієнтацію в конфліктній ситуації і прагнути до справедливого, взаємовигідного вирішення.

Канал уяви (I) демонструє лише один значущий зв'язок — з кооперативною стратегією співробітництва ($r_s = 0,31$, $p \leq 0,05$), що вказує на

роль творчого мислення у пошуку нестандартних рішень конфліктних ситуацій.

Тілесно-фізичний канал (Ph) не виявив статистично значущих зв'язків із жодною зі стратегій конфліктної поведінки, що може бути зумовлено загальним низьким рівнем розвитку цього ресурсу у вибірці.

Для більш повного розуміння психологічної картини досліджуваного колективу здійснено аналіз взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками за Айзенком і профілями копінг-ресурсів BASIC Ph (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Коефіцієнти кореляції Спірмена між шкалами EPQ і каналами BASIC Ph

Шкала EPQ	B	A	S	I	C	Ph
Екстраверсія	0,14	0,21	0,43*	0,19	0,24	0,17
Нейротизм	-0,22	0,47*	-0,18	-0,13	-0,41*	-0,16
Психотизм	-0,19	0,33*	-0,31*	-0,12	-0,36*	0,11

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Нейротизм має найбільш виражений прямий зв'язок із афективним каналом копінгу ($r_s = 0,47$, $p \leq 0,001$) і обернений — із когнітивним каналом ($r_s = -0,41$, $p \leq 0,001$). Це означає, що особи з підвищеним нейротизмом одночасно надмірно спираються на емоційний канал і мають недостатньо розвинений когнітивний ресурс — поєднання, що є особливо несприятливим з точки зору конфліктної поведінки. *Екстраверсія* позитивно пов'язана з соціальним каналом ($r_s = 0,43$, $p \leq 0,001$), що є теоретично очікуваним. *Психотизм* виявляє прямий зв'язок з афективним каналом ($r_s = 0,33$, $p \leq 0,001$) і обернені — із соціальним ($r_s = -0,31$, $p \leq 0,001$) і когнітивним ($r_s = -0,36$, $p \leq 0,001$) каналами, що окреслює ресурсний дефіцит осіб із вираженим психотизмом.

На основі результатів кореляційного аналізу і даних підрозділу 2.2 здійснено виокремлення груп ризику конфліктності у досліджуваному трудовому колективі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика груп ризику конфліктності у досліджуваному трудовому колективі

Група ризику	Психологічний профіль	Відсоток (%)	Домінуюча стратегія
Група високого ризику	Високий нейротизм + домінуючий афективний копінг	26,4	Суперництво / Уникання
Група підвищеного ризику	Середній нейротизм + низький когнітивний копінг	30,2	Уникання / Пристосування
Група помірною ризику	Середні показники за всіма шкалами	28,3	Компроміс
Група низького ризику	Низький нейротизм + розвинений когнітивний і соціальний копінг	15,1	Співробітництво / Компроміс

Найбільш тривожною є група високого ризику (26,4%) — учасники, у яких поєднуються підвищений нейротизм і домінуючий афективний копінг при недостатньо розвиненому когнітивному ресурсі. Саме ці особи є найбільш вразливими до ескалації конфліктних взаємодій і найменш здатними до конструктивного вирішення суперечностей. Група підвищеного ризику (30,2%) є найчисельнішою і характеризується переважанням пасивно-адаптивних стратегій, що, як зазначалося, формує латентну напруженість у колективі. Сукупно групи високого і підвищеного ризику охоплюють 56,6% вибірки, що є підставою для розробки цілеспрямованої психологічної програми супроводу колективу.

Висновки до розділу 2

Визначено та обґрунтовано методологічне підґрунтя емпіричного дослідження, що включає трьохетапну організацію збору і обробки даних та

комплекс із трьох взаємодоповнюючих психодіагностичних методик. Встановлено, що поєднання особистісного опитувальника Г. Айзенка, опитувальника копінг-ресурсів BASIC Ph і тесту стратегій конфліктної поведінки К. Томаса забезпечує можливість багаторівневого аналізу досліджуваного феномену — від базових особистісних диспозицій через ресурсні характеристики до конкретних поведінкових патернів у конфліктних ситуаціях. Обґрунтовано доцільність застосування кореляційного аналізу за критерієм Спірмена як статистичного методу встановлення взаємозв'язків між досліджуваними змінними.

Виявлено індивідуально-психологічні характеристики учасників трудового колективу за шкалами опитувальника Айзенка. Встановлено, що переважна більшість учасників (52,8%) демонструє середній рівень екстраверсії — амбівертний тип особистості, тоді як виражена екстраверсія зафіксована у 28,3% і виражена інтроверсія у 18,9% учасників. Виявлено тривожну тенденцію щодо показників нейротизму: третина учасників (33,9%) демонструє високий рівень емоційної нестабільності, що суттєво перевищує нормативні очікування для педагогічних колективів і може бути частково зумовлено загальним рівнем психоемоційного навантаження в умовах воєнного часу. Показники психотизму є переважно низькими (56,6%), що є характерним для педагогічних вибірок і свідчить про загальну соціальну конформність і орієнтованість учасників на дотримання норм взаємодії. За типологією темпераменту Айзенка найбільш представленими є сангвінічний (22,6%) і холеричний (20,8%) типи, проте сукупна частка осіб із підвищеним нейротизмом — холериків і меланхоліків — становить 37,8%, що окреслює значний потенціал емоційно-реактивного конфліктного реагування у колективі.

Визначено профілі копінг-ресурсів учасників дослідження за моделлю BASIC Ph. Встановлено, що домінуючим копінг-ресурсом у вибірці є афективний канал (А): він є провідним у 32,1% учасників і має найвищий середній показник ($M = 8,1$) серед усіх каналів. Другим за значущістю є канал

переконань і цінностей (B, $M = 7,2$), третім — соціальний канал (S, $M = 6,8$). Виявлено відносну нерозвиненість когнітивного каналу (C, $M = 6,3$), що є домінуючим лише у 13,2% учасників, а також суттєвий дефіцит тілесно-фізичного ресурсу (Ph, $M = 4,9$) — найменш розвинутого серед усіх каналів. Проаналізовано, що домінування афективного копінгу за відносно низького розвитку когнітивного ресурсу формує у значної частини учасників психологічний профіль, схильний до емоційно-реактивного, а не раціонально-аналітичного способу переробки конфліктних ситуацій.

Виявлено структуру стратегій конфліктної поведінки у досліджуваному трудовому колективі. Встановлено, що переважання стратегії уникання в колективі є особливо несприятливим з огляду на те, що воно не вирішує конфліктних суперечностей, а лише «заморожує» їх, накопичуючи латентну напруженість.

Встановлено статистично значущі взаємозв'язки між індивідуально-психологічними характеристиками особистості та стратегіями конфліктної поведінки. Виявлено, що нейротизм є найбільш потужним і багатовимірним особистісним предиктором конфліктної поведінки: він прямо пов'язаний зі стратегіями суперництва ($r_s = 0,42, p \leq 0,001$) і уникання ($r_s = 0,39, p \leq 0,001$) та обернено — зі стратегіями компромісу ($r_s = -0,28, p \leq 0,05$) і співробітництва ($r_s = -0,44, p \leq 0,001$). Встановлено, що психотизм є специфічним предиктором суперницької стратегії ($r_s = 0,46, p \leq 0,001$). Проаналізовано, що екстраверсія пов'язана з активними стратегіями конфліктної поведінки — як конкурентною (суперництво), так і кооперативною (співробітництво), — і обернено пов'язана з уникненням, що підтверджує її роль як чинника активного, а не пасивного конфліктного реагування.

Встановлено статистично значущі взаємозв'язки між профілями копінг-ресурсів і стратегіями конфліктної поведінки. Виявлено, що когнітивний канал є найбільш потужним позитивним предиктором конструктивних стратегій: він прямо пов'язаний зі співробітництвом ($r_s = 0,48, p \leq 0,001$) і компромісом ($r_s =$

0,42, $p \leq 0,001$) та обернено — із суперництвом ($r_s = -0,34$, $p \leq 0,001$) і уникненням ($r_s = -0,37$, $p \leq 0,001$). Встановлено, що соціальний канал є значущим предиктором кооперативних стратегій — компромісу ($r_s = 0,38$, $p \leq 0,001$) і співробітництва ($r_s = 0,44$, $p \leq 0,001$). Проаналізовано деструктивний вплив домінуючого афективного копінгу: він прямо пов'язаний із суперництвом ($r_s = 0,39$, $p \leq 0,001$) і уникненням ($r_s = 0,41$, $p \leq 0,001$) та обернено — зі співробітництвом ($r_s = -0,35$, $p \leq 0,001$). Встановлено додаткову закономірність: нейротизм прямо пов'язаний із домінуванням афективного каналу ($r_s = 0,47$, $p \leq 0,001$) і обернено — з когнітивним ($r_s = -0,41$, $p \leq 0,001$), що означає, що емоційно нестабільні особи одночасно надмірно покладаються на емоційний копінг і мають дефіцит когнітивного ресурсу — психологічне поєднання, найбільш несприятливе з точки зору конструктивної конфліктної поведінки.

Виокремлено чотири групи ризику конфліктності у досліджуваному трудовому колективі. Встановлено, що група високого ризику охоплює 26,4% учасників (особи з поєднанням підвищеного нейротизму і домінуючого афективного копінгу), група підвищеного ризику — 30,2% (особи з середнім нейротизмом і низьким когнітивним копінгом). Проаналізовано, що сукупно ці дві групи складають 56,6% вибірки, що є переконливим обґрунтуванням необхідності розробки і впровадження цілеспрямованої психологічної програми профілактики і корекції конфліктної поведінки в досліджуваному колективі.

РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНА ПРОГРАМА ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОРЕКЦІЇ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Обґрунтування та зміст програми психологічного супроводу

Результати емпіричного дослідження засвідчують наявність у досліджуваному трудовому колективі системних психологічних чинників, що підвищують ризик деструктивної конфліктної поведінки: підвищений рівень нейротизму у третини учасників, домінування афективного копінгу за недостатнього розвитку когнітивного ресурсу, переважання пасивних стратегій конфліктної поведінки — уникання і пристосування — у понад половини вибірки, а також критично низька поширеність конструктивної стратегії співробітництва. Сукупність цих даних обумовлює необхідність розробки і впровадження цілеспрямованої психологічної програми профілактики та корекції конфліктної поведінки, що є логічним і практично значущим підсумком проведеного дослідження.

Розроблена програма психологічного супроводу ґрунтується на кількох теоретичних засадах, обґрунтованих у першому розділі кваліфікаційної роботи.

1. Програма спирається на інтеракціоністський підхід до розуміння конфліктної поведінки [35], відповідно до якого конфліктна поведінка є результатом взаємодії особистісних диспозицій і ситуативних умов. Звідси випливає, що психологічне втручання має бути спрямоване одночасно і на розвиток особистісних ресурсів учасників, і на оптимізацію умов їхньої взаємодії в колективі.

2. Програма базується на ресурсному підході до психологічного супроводу [57], що передбачає фокусування не на дефіцитах і порушеннях, а на виявленні, активізації і розвитку наявних психологічних ресурсів учасників. Відповідно до моделі BASIC Ph кожна особа має унікальний

ресурсний профіль, що є відправною точкою для індивідуалізованої психологічної роботи. Програма спрямована на усвідомлення учасниками власних домінуючих ресурсів і розвиток менш задіяних каналів — насамперед когнітивного, дефіцит якого виявлено у значній частини вибірки.

3. Програма ґрунтується на когнітивно-поведінковому підході до корекції конфліктної поведінки [48], що передбачає роботу з когнітивними схемами інтерпретації конфліктних ситуацій, розвиток навичок емоційної регуляції і формування нових поведінкових патернів конструктивної взаємодії. Особлива увага приділяється корекції схильності до ворожої атрибуції — одного з ключових когнітивних механізмів конфліктної ескалації, виявленого в теоретичному аналізі.

4. Програма спирається на психоосвітній підхід [22], що розглядає підвищення психологічної обізнаності учасників про природу конфліктів, механізми їх виникнення і способи конструктивного вирішення як необхідну передумову для зміни усталених патернів конфліктної поведінки. Психоосвіта є першим і базовим компонентом програми, що забезпечує когнітивну готовність учасників до подальшої практичної роботи.

Метою програми психологічного супроводу є профілактика деструктивних форм конфліктної поведінки і розвиток конструктивних стратегій взаємодії в трудовому колективі шляхом підвищення психологічної обізнаності учасників, розвитку їхніх копінг-ресурсів і формування практичних навичок ефективного управління конфліктними ситуаціями.

Завдання програми визначені відповідно до виявлених у ході емпіричного дослідження зон ризику і дефіцитів:

— підвищення рівня психологічної обізнаності учасників щодо природи конфліктів, їх чинників і функцій у трудовому колективі;

— розвиток навичок усвідомлення та конструктивної регуляції емоцій у конфліктних ситуаціях;

— активізація когнітивних копінг-ресурсів — навичок раціонального аналізу конфліктної ситуації, визначення власних інтересів і пошуку взаємовигідних рішень;

— формування навичок асертивної, конструктивно-активної поведінки в ситуаціях зіткнення інтересів як альтернативи уникненню і пристосуванню;

— розвиток навичок активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку і переговорної взаємодії;

— зміцнення соціальних копінг-ресурсів через розвиток взаємної довіри і психологічної безпеки в колективі.

Реалізація програми здійснюється відповідно до таких принципів. Принцип добровільності передбачає участь у заходах програми виключно на засадах власного бажання учасників без будь-якого адміністративного тиску. Принцип конфіденційності гарантує нерозголошення особистісної інформації, що виникає в процесі роботи. Принцип безпеки забезпечує психологічно безпечне середовище, в якому учасники можуть відкрито висловлювати думки і переживання без ризику осуду або критики. Принцип активності і суб'єктності передбачає залучення учасників до активної, рефлексивної участі, а не пасивного сприймання інформації. Принцип практичної орієнтованості зумовлює спрямованість кожного заходу на формування конкретних, застосовних навичок, а не лише теоретичних знань. Принцип диференційованості передбачає врахування індивідуальних профілів копінг-ресурсів і стратегій конфліктної поведінки учасників при побудові змісту роботи.

Цільовою аудиторією програми є педагогічні і технічні працівники ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу», насамперед учасники груп високого і підвищеного ризику конфліктності, виокремлених у підрозділі 2.3, — особи з поєднанням підвищеного нейротизму, домінуючого афективного копінгу і пасивних стратегій конфліктної поведінки. Водночас участь у програмі рекомендована усьому колективу, оскільки профілактика конфліктності є завданням системного

рівня і не може бути ефективно реалізована через роботу лише з окремими «групами ризику».

Програма розрахована на проведення шести послідовних заходів тривалістю 1,5–2 години кожний з рекомендованою частотою один захід на два тижні, що забезпечує достатній часовий проміжок для рефлексії і практичного застосування отриманих навичок між заняттями. Оптимальна кількість учасників у групі — 12–18 осіб, що дозволяє забезпечити як достатню динаміку групової взаємодії, так і можливість індивідуальної уваги до кожного учасника. Форма проведення — групові інтерактивні заняття у форматі семінару-тренінгу з елементами психоосвіти, рефлексивних вправ і рольової практики.

Програма складається з шести тематичних заходів, кожен з яких є логічно завершеним і водночас є частиною єдиної змістовної послідовності. Загальну структуру програми представлено в *табл. 3.1*.

Таблиця 3.1

Структура програми психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки в трудовому колективі

№	Назва заходу	Мета
1	«Конфлікт без маски: що ми насправді знаємо про конфлікти»	Психоосвіта щодо природи конфліктів, розвінчання деструктивних міфів
2	«Мій ресурс: пізнаю власний профіль копінгу»	Усвідомлення власного профілю BASIC Ph, активізація ресурсів
3	«Емоції в конфлікті: від реакції до відповіді»	Розвиток навичок усвідомлення і регуляції емоцій
4	«Як я реагую: мій стиль конфліктної поведінки»	Усвідомлення власних стратегій конфліктної поведінки, аналіз їх наслідків
5	«Говорити так, щоб чули: асертивність і переговори»	Формування навичок асертивної поведінки і конструктивних переговорів
6	«Колектив без воєн: будуємо культуру конструктивного діалогу»	Зміцнення групової взаємодії, формування норм конструктивного вирішення конфліктів

Захід 1. «Конфлікт без маски: що ми насправді знаємо про конфлікти»

Перший захід є вступним і психоосвітнім за характером. Його метою є формування у учасників адекватного, науково обґрунтованого розуміння природи конфліктів, що є необхідною когнітивною передумовою для подальшої практичної роботи. Психологічне обґрунтування цього заходу полягає в тому, що більшість учасників, особливо з домінуючою стратегією уникання, сприймають будь-який конфлікт як однозначно негативне явище, що провокує захисне дистанціювання, а не конструктивне вирішення.

Захід розпочинається з діагностичної вправи «Правда чи міф» — учасникам пропонуються твердження про конфлікти (наприклад: «Хороший колектив — це колектив без конфліктів», «Конфлікт завжди руйнує стосунки», «Поступитися — означає програти»), які вони оцінюють як істинні або хибні і обґрунтовують свою позицію. Ця вправа виявляє переважаючі у колективі дисфункціональні переконання щодо конфліктів і одразу залучає учасників до активної когнітивної роботи.

Наступним елементом є структурована міні-лекція з елементами групової дискусії, під час якої психолог представляє наукові дані про природу, функції і типологію конфліктів, акцентуючи на відмінності між конструктивним і деструктивним конфліктом, на ролі комунікації і стратегії поведінки у визначенні наслідків конфлікту. Особлива увага приділяється обговоренню конструктивних функцій конфлікту — виявлення прихованих суперечностей, стимулювання змін, зміцнення взаємодії — що безпосередньо спростовує поширений міф про конфлікт як виключно деструктивне явище.

Завершується захід рефлексивною вправою «Один конфлікт, дві картини»: учасники у парах згадують і описують реальну конфліктну ситуацію зі свого досвіду, окреслюючи як деструктивні, так і можливі конструктивні наслідки цієї ситуації. Вправа формує більш диференційоване і менш катастрофізуюче ставлення до конфліктів.

Захід 2. «Мій ресурс: пізнаю власний профіль копінгу»

Другий захід є ресурсно-орієнтованим і спрямований на усвідомлення учасниками їхнього індивідуального профілю копінг-ресурсів як відправної точки для особистісного розвитку. Психологічним обґрунтуванням є теоретичне положення, що усвідомлення власних ресурсів є необхідною умовою їх цілеспрямованої активізації і розвитку.

Центральним елементом заходу є представлення учасникам їхніх індивідуальних профілів за методикою BASIC Ph у доступній, візуально зрозумілій формі — у вигляді індивідуальних карток із графічним профілем по шести каналах. Психолог представляє значення кожного каналу і проводить групову дискусію щодо того, яким чином домінуючі ресурси проявляються у повсякденній поведінці і, зокрема, у конфліктних ситуаціях.

Вправа «Скарбниця ресурсів» пропонує учасникам скласти перелік конкретних ситуацій, способів і практик, через які вони черпають силу і відновлюються в моменти напруженості, структуруючи їх відповідно до каналів BASIC Ph. Ця вправа не лише поглиблює самопізнання, а й виявляє «сліпі зони» — канали, що залишаються нерозвиненими або недовикористаними, — що створює мотивацію до їх розвитку. Завершується захід груповою рефлексією «Чого мені бракує» — учасники в безпечній атмосфері діляться роздумами про те, яких ресурсів їм не вистачає в ситуаціях міжособистісної напруженості.

Захід 3. «Емоції в конфлікті: від реакції до відповіді»

Третій захід присвячений розвитку навичок емоційної регуляції — ключового ресурсу, дефіцит якого виявлено у значної частини учасників, особливо в осіб із домінуючим афективним каналом копінгу і підвищеним нейротизмом. Психологічним обґрунтуванням є встановлений у теоретичній частині і підтверджений емпіричними даними зв'язок між рівнем нейротизму, домінуванням афективного копінгу і деструктивними стратегіями конфліктної поведінки.

Захід розпочинається психоосвітнім блоком «Емоції як сигнали»: психолог представляє концепцію про функціональну роль емоцій у

конфліктних ситуаціях, аналізує механізм «емоційного захоплення» (emotional hijacking) — стану, в якому афективна реакція витісняє раціональну оцінку і спричиняє імпульсивну конфліктну поведінку. Учасникам пропонується навчитися розпізнавати власні «тригери» — ситуації, слова або дії, що найбільш інтенсивно активізують негативні емоційні реакції.

Практична частина включає освоєння конкретних технік емоційної саморегуляції. Вправа «Заземлення» (техніка 5-4-3-2-1) спрямована на повернення уваги до теперішнього моменту і зниження рівня тривоги і збудження через послідовне усвідомлення п'яти зорових, чотирьох тактильних, трьох слухових, двох нюхових і одного смакового відчуття. Вправа «Метелик» — білатеральна стимуляція — є технікою зниження емоційного збудження через перехресне самообіймання і ритмічне постукування по плечах, що активізує парасимпатичну нервову систему і сприяє емоційному заспокоєнню. Техніка «Пауза перед відповіддю» навчає учасників свідомо затримуватися перед реакцією у конфліктній ситуації, використовуючи цей час для регуляції емоційного стану і свідомого вибору стратегії поведінки.

Захід 4. «Як я реаую: мій стиль конфліктної поведінки»

Четвертий захід є центральним з точки зору безпосередньої роботи зі стратегіями конфліктної поведінки. Його метою є усвідомлення учасниками власних домінуючих стратегій, аналіз їх функціональних і дисфункціональних наслідків і формування мотивації до розширення репертуару конфліктного реагування.

Захід розпочинається з представлення учасникам їхніх індивідуальних профілів за методикою Томаса у доступній, позбавленій оціночності формі. Психолог наголошує на тому, що жодна стратегія не є «правильною» або «неправильною» сама по собі — кожна є функціональною в певних обставинах і дисфункціональною в інших. Це знімає психологічний захист і відкриває можливість для чесної рефлексії.

Центральним елементом заходу є аналіз реальних кейсів — конфліктних ситуацій, типових для трудового колективу (зміна розкладу, розподіл навантаження, суперечності щодо методів роботи тощо). Учасники в малих групах аналізують, яким чином різні стратегії конфліктної поведінки вплинули б на розвиток і результат ситуації, що дозволяє на конкретному матеріалі побачити переваги і обмеження кожної стратегії. Рольові симуляції надають учасникам можливість у безпечних умовах спробувати стратегії, нетипові для них, і отримати досвід іншого способу конфліктного реагування.

Завершується захід індивідуальною вправою «Мій конфліктний сценарій»: учасники письмово описують типову для них конфліктну ситуацію і розглядають альтернативні способи поведінки, оцінюючи їх можливі наслідки.

Захід 5. «Говорити так, щоб чули: асертивність і переговори»

П'ятий захід є практично орієнтованим тренінгом навичок асертивної поведінки і конструктивних переговорів. Психологічним обґрунтуванням є те, що значна частина учасників, які демонструють стратегії уникання або пристосування, має несформовані навички відстоювання власних інтересів без агресії і маніпуляції — тобто асертивної поведінки. Розвиток цих навичок є необхідною умовою для переходу від пасивно-адаптивних до конструктивно-активних стратегій конфліктної поведінки.

Захід розпочинається психоосвітнім міні-блоком, у якому психолог розкриває відмінності між пасивним, агресивним і асертивним стилями поведінки у конфліктних ситуаціях, наводячи конкретні приклади з організаційного контексту. Особлива увага приділяється техніці «Я-повідомлення» як базовому інструменту асертивної комунікації: учасники вчаться формулювати власні потреби, почуття і прохання у формі «Коли... я відчуваю... тому що... і я прошу...» замість звинувачувальних «Типові повідомлень», що є типовими для суперницької стратегії.

Тренінговий блок включає серію вправ на відпрацювання навичок асертивності і переговорної взаємодії. Вправа «Відмова без вини» навчає

учасників відмовляти у виконанні надмірних вимог, не вдаючись до пояснень і вибачень. Переговорна симуляція «Спільний пошук» моделює типову організаційну конфліктну ситуацію, в якій учасники в парах відпрацьовують техніки активного слухання, перефразування і пошуку взаємовигідних рішень. Вправа «Конструктивний зворотний зв'язок» навчає давати і отримувати зворотний зв'язок щодо роботи колег у формі, що не провокує захисних реакцій.

Захід 6. «Колектив без воєн: будуємо культуру конструктивного діалогу»

Шостий захід є підсумковим і системним за характером: він спрямований на консолідацію набутих знань і навичок та формування колективних норм конструктивного вирішення конфліктів як елемента організаційної культури. Психологічним обґрунтуванням є теоретичне положення про те, що індивідуальні зміни у конфліктній поведінці є стійкими лише за умови підтримки з боку групових норм і організаційного середовища.

Захід розпочинається груповою рефлексією «Що змінилося»: учасники діляться враженнями від пройдених заходів і конкретними прикладами застосування набутих навичок у реальних ситуаціях. Далі проводиться вправа «Угода колективу» — спільне формулювання і прийняття групових норм конструктивного вирішення конфліктів у вигляді короткого письмового документа, що включає конкретні домовленості щодо способів взаємодії в ситуаціях розбіжності інтересів. Ця вправа є важливою, оскільки нормативне закріплення конструктивних принципів взаємодії підвищує вірогідність їх дотримання в реальній практиці.

Завершується програма колом підсумкового зворотного зв'язку «Беру із собою», в якому кожен учасник формулює одну конкретну ідею, навичку або усвідомлення, які він планує застосовувати у своїй подальшій практиці. Цей елемент не лише підбиває підсумок програми, а й формує індивідуальні наміри щодо застосування набутого досвіду, що є важливим механізмом перенесення тренінгових навичок у реальну поведінку.

Реалізація програми психологічного супроводу має забезпечити такі результати: підвищення рівня психологічної обізнаності учасників щодо природи і функцій конфліктів у трудовому колективі; розвиток навичок усвідомлення і конструктивної регуляції емоцій у ситуаціях міжособистісної напруженості; активізацію когнітивних копінг-ресурсів і розширення репертуару стратегій конфліктної поведінки; зниження частки пасивно-адаптивних стратегій — уникання і пристосування — і підвищення частки конструктивно-активних стратегій — компромісу і співробітництва; зміцнення психологічної безпеки і взаємної довіри в колективі як системних умов конструктивного діалогу.

3.2. Апробація програми психологічного супроводу та оцінка її ефективності

Апробація розробленої програми психологічного супроводу здійснювалася на базі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» впродовж грудня 2025 року. До участі в програмі було залучено 32 особи з числа учасників емпіричного дослідження, що належать до груп високого і підвищеного ризику конфліктності, виокремлених у підрозділі 2.3. Вибір саме цих груп як першочергової цільової аудиторії апробації зумовлений тим, що вони становлять 56,6% досліджуваного колективу і демонструють найбільш виражені дисфункціональні патерни конфліктної поведінки, що потребують цілеспрямованого психологічного втручання. Участь у програмі була добровільною: всі 32 особи надали усну згоду і взяли участь у всіх шести заходах.

Оцінка ефективності програми здійснювалася за допомогою порівняльного аналізу показників до і після її реалізації — так званого дизайну «до-після», що є стандартним методом оцінки психологічних інтервенцій в організаційній психології. Перед початком програми (вимір T1) і після завершення її шостого заходу (вимір T2) учасники повторно заповнили

методики Томаса і BASIC Ph, а також відповіли на авторську шкалу суб'єктивної оцінки психологічного клімату колективу і власної готовності до конструктивного вирішення конфліктів (за 10-бальною шкалою Лайкерта). Повторне застосування опитувальника Айзенка не здійснювалося, оскільки темпераментальні характеристики є відносно стабільними і не можуть суттєво змінитися впродовж короткотермінового втручання.

Крім кількісних показників, для оцінки ефективності використовувалися якісні методи: структуровані рефлексивні записи учасників після кожного заходу, підсумкове коло зворотного зв'язку на шостому занятті та спостереження психолога за динамікою групової взаємодії впродовж усіх заходів програми. Поєднання кількісних і якісних методів оцінки забезпечує більш повну і збалансовану картину ефективності програми.

Порівняльний аналіз показників за методикою Томаса до і після реалізації програми виявив статистично значущі позитивні зміни в розподілі домінуючих стратегій конфліктної поведінки учасників (*табл. 3.2*).

Таблиця 3.2

Динаміка домінуючих стратегій конфліктної поведінки учасників програми до і після її реалізації

Домінуюча стратегія	До програми (T1) %	Після програми (T2) %	Зміна (%)
Суперництво	18,8	9,4	-9,4
Пристосування	25,0	18,8	-6,2
Уникання	40,6	21,9	-18,7
Компроміс	12,5	34,4	+21,9
Співробітництво	3,1	15,6	+12,5

Дані *табл. 3.2* свідчать про виражені позитивні зміни в структурі стратегій конфліктної поведінки учасників. Найбільш суттєвим є зниження частки стратегії уникання — з 40,6% до 21,9% (зменшення на 18,7 відсоткових пункти), що є прямим свідченням ефективності програми щодо розвитку

активно-конструктивного конфліктного реагування. Частка стратегії суперництва знизилася з 18,8% до 9,4%, пристосування — з 25,0% до 18,8%. Натомість частка стратегії компромісу зросла з 12,5% до 34,4% — найбільш виражене зростання серед усіх стратегій, — а стратегії співробітництва — з 3,1% до 15,6%. Сукупна частка конструктивних стратегій — компромісу і співробітництва — зросла з 15,6% до 50,0%, що є кількісно значущим результатом, що підтверджує ефективність програми.

Аналіз середніх показників за кожною шкалою методики Томаса у вимірах T1 і T2 дозволяє оцінити не лише зміни в домінуючій стратегії, а й загальну динаміку профілю конфліктної поведінки. Середній показник за шкалою уникання знизився з $M = 8,1$ (T1) до $M = 6,4$ (T2), за шкалою суперництва — з $M = 7,2$ до $M = 5,9$. Водночас середній показник за шкалою компромісу зріс з $M = 5,8$ до $M = 7,6$, за шкалою співробітництва — з $M = 4,3$ до $M = 6,1$. Показник за шкалою пристосування змінився незначно (з $M = 6,7$ до $M = 6,2$), що є очікуваним з огляду на те, що пристосування є складнішою для корекції стратегією, пов'язаною з глибинними особистісними характеристиками — низькою самоефективністю і тривожністю.

Порівняльний аналіз показників за каналами BASIC Ph виявив позитивну динаміку насамперед у розвитку когнітивного і соціального ресурсів — тих каналів, що були цілеспрямовано активізовані в ході програми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка середніх показників за каналами BASIC Ph до і після реалізації програми

Канал BASIC Ph	M (T1)	M (T2)	Різниця (ΔM)
B (Переконання)	7,0	7,3	+0,3
A (Афект)	8,4	7,8	-0,6
S (Соціальний)	6,5	7,4	+0,9
I (Уява)	5,2	5,6	+0,4
C (Когніції)	5,6	7,1	+1,5
Ph (Тілесність)	4,6	5,0	+0,4

Найбільш вираженою є динаміка когнітивного каналу ($\Delta M = +1,5$), що є прямим результатом цілеспрямованої роботи з розвитку навичок раціонального аналізу конфліктних ситуацій, планування переговорів і пошуку взаємовигідних рішень, здійснюваної впродовж третього, четвертого і п'ятого заходів програми. Суттєво зріс також соціальний канал ($\Delta M = +0,9$), що є свідченням зміцнення довіри і відчуття спільності в групі в процесі спільної роботи. Помірна позитивна динаміка спостерігається за каналами переконань ($\Delta M = +0,3$), уяви ($\Delta M = +0,4$) і тілесності ($\Delta M = +0,4$).

Принципово важливою є тенденція до зниження середнього показника афективного каналу ($\Delta M = -0,6$). Ця динаміка не означає «пригнічення» емоційного ресурсу — навпаки, у якісних відгуках учасники відзначали, що навчилися краще усвідомлювати і регулювати власні емоції. Зниження показника афективного каналу в порівнянні з підвищенням когнітивного відображає більш збалансований ресурсний профіль: учасники стали менш залежними від афективного реагування як єдиного способу переробки конфліктного стресу і більш здатними до когнітивного осмислення ситуації.

Учасників просили оцінити за 10-бальною шкалою два аспекти: загальний психологічний клімат у колективі і власну суб'єктивну готовність до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Середній показник суб'єктивної оцінки психологічного клімату зріс з $M = 5,8$ (T1) до $M = 7,2$ (T2), що відображає виражене суб'єктивне покращення відчуття безпеки і комфорту у взаємодії з колегами. Суб'єктивна готовність до конструктивного вирішення конфліктів зросла з $M = 5,1$ до $M = 7,6$, що є найбільш вираженою динамікою серед усіх оцінюваних показників і свідчить про суттєве підвищення самоефективності учасників у сфері конфліктної взаємодії.

Якісний аналіз рефлексивних записів учасників і підсумкового кола зворотного зв'язку дозволяє виявити змістовні аспекти змін, що відбулися в ході програми і не охоплюються кількісними показниками.

У рефлексивних записах після першого заходу учасники найчастіше відзначали здивування і полегшення від усвідомлення того, що конфлікт не є

однозначно негативним явищем і що стратегія уникання, яка суб'єктивно здавалася «безпечною», насправді не вирішує, а відкладає і поглиблює суперечності. Типовими були висловлювання на кшталт: «Я завжди думала, що намагаюся не сваритися — але виявляється, що я просто уникаю проблем» або «Думав, що мовчати — це бути дорослим, але тепер бачу, що це просто страх».

Після третього заходу — присвяченого емоційній регуляції — учасники відзначали практичну цінність конкретних технік, зокрема вправи «Заземлення» і білатеральної стимуляції «Метелик». Кілька учасників повідомили, що вже застосували ці техніки у реальних ситуаціях напруженості між першим і другим заняттями і відчули їх ефективність. Це свідчить про те, що навички емоційної регуляції є одними з найбільш безпосередньо застосовних результатів програми.

Після четвертого і п'ятого заходів учасники найчастіше відзначали труднощі і одночасно цінність рольових симуляцій: можливість у безпечному середовищі «програти» типові конфліктні ситуації і спробувати нові способи реагування була описана як досвід, що «відкриває очі» на власні автоматичні реакції. Кілька учасників висловили готовність і намір спробувати асертивну поведінку в конкретних ситуаціях, що раніше викликали уникнення або пасивну поступку.

Підсумкове коло зворотного зв'язку на шостому занятті виявило такі найбільш поширені відповіді на питання «Що беру із собою»: усвідомлення власного конфліктного стилю і його наслідків (59,4%); конкретні техніки емоційної регуляції — «Заземлення» і «Метелик» (75,0%); техніку «Я-повідомлення» як інструмент асертивної комунікації (65,6%); розуміння власного ресурсного профілю BASIC Ph (50,0%); норми «Угоди колективу» як орієнтир для подальшої взаємодії (43,8%).

Спостереження за динамікою групової взаємодії впродовж шести заходів програми виявило виражену позитивну тенденцію. На першому занятті більшість учасників демонструвала закриті пози, мінімальну

активність у дискусіях і схильність давати «соціально бажані» відповіді. Вже з третього заняття спостерігалось суттєве підвищення відкритості: учасники більш активно ділилися особистим досвідом, висловлювали незгоду з психологом і один з одним у конструктивний спосіб, ставили уточнюючі запитання. До шостого заняття група демонструвала якісно інший рівень взаємодії: учасники самостійно підтримували одне одного в рефлексії, помічали і коментували зміни в поведінці колег, що є свідченням формування базового рівня психологічної безпеки в групі.

Принципово важливим спостереженням є те, що кілька учасників, які на початку програми були виражено пасивними і уникали будь-якого конфронтаційного змісту, до четвертого-п'ятого заняття почали активно брати участь у рольових симуляціях і висловлювати власну позицію у групових дискусіях. Ця поведінкова зміна є одним із найбільш переконливих якісних індикаторів ефективності програми.

Попри загалом позитивні результати, необхідно відзначити низку обмежень, що мають бути враховані при інтерпретації отриманих даних. По-перше, відсутність контрольної групи — групи учасників, що не проходили програму, але також пройшли повторну діагностику, — не дозволяє повністю виключити вплив чинників, не пов'язаних із програмою, зокрема зовнішніх подій або ефекту часу. По-друге, порівняно короткий часовий проміжок між завершенням програми і повторним вимірюванням не дозволяє оцінити стійкість виявлених змін у довгостроковій перспективі. По-третє, ефект соціальної бажаності у відповідях на шкали самооцінки може частково завищувати суб'єктивні показники покращення.

З огляду на ці обмеження перспективними напрямками подальшої роботи є: проведення відстроченого виміру через 3–6 місяців після завершення програми для оцінки стійкості змін; включення до оцінки ефективності об'єктивних організаційних показників — кількості зафіксованих конфліктних інцидентів, рівня плинності кадрів, показників задоволеності роботою;

розширення програми на весь педагогічний колектив закладу, включаючи адміністративний персонал як ключових агентів організаційної культури.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату та профілактики конфліктної поведінки в трудових колективах

Отримані результати свідчать про те, що ефективна профілактика конфліктної поведінки в трудовому колективі не може зводитися до ситуативного реагування на конкретні конфліктні інциденти — вона вимагає системного, багаторівневого підходу, що охоплює одночасно роботу з індивідуально-психологічними характеристиками працівників, міжособистісною динамікою в колективі та організаційно-структурними умовами. Відповідно, рекомендації, викладені в цьому підрозділі, адресовані трьом цільовим групам: практичним психологам організацій, керівникам трудових колективів та безпосередньо самим працівникам.

Практичний психолог організації є ключовим суб'єктом психологічної профілактики конфліктної поведінки, і від якості його роботи значною мірою залежить загальний рівень конфліктності і психологічний клімат колективу. На підставі результатів проведеного дослідження можна сформулювати такі рекомендації.

Першою і фундаментальною умовою ефективної профілактичної роботи є здійснення систематичного психодіагностичного моніторингу стану психологічного клімату і рівня конфліктності в колективі. Досвід цього дослідження переконливо засвідчив, що значна частина конфліктогенного потенціалу існує в латентній формі і не виявляється у відкритих конфліктних інцидентах. Тому психолог не повинен орієнтуватися виключно на видимі, зафіксовані конфлікти — він має проводити регулярну діагностику рівня нейротизму, копінг-ресурсів і стратегій конфліктної поведінки не рідше

одного разу на рік із метою своєчасного виявлення зон ризику і планування відповідних інтервенцій [12; 27].

При виборі психодіагностичного інструментарію доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує діагностику особистісних характеристик (зокрема, нейротизму як ключового предиктора конфліктності), профілю копінг-ресурсів і домінуючих стратегій конфліктної поведінки. Як засвідчило це дослідження, жоден із цих вимірів не є достатнім сам по собі — лише їх поєднання дозволяє отримати цілісну і діагностично значущу картину. Результати діагностики мають стати основою для диференційованого планування психологічних заходів із урахуванням специфічних потреб різних підгруп колективу, а не уніфікованих, однакових для всіх інтервенцій [21].

Реалізуючи програми психологічного супроводу, психолог має надавати пріоритет розвитку когнітивних копінг-ресурсів учасників, оскільки саме цей канал виявився найбільш дефіцитним і водночас найбільш потужним предиктором конструктивних стратегій конфліктної поведінки. Конкретними інструментами такого розвитку є навчання технікам раціонального аналізу конфліктних ситуацій, методам визначення власних інтересів і потреб, принципам переговорної взаємодії та інструментам конструктивного зворотного зв'язку. Паралельно необхідно здійснювати роботу з розвитку навичок емоційної регуляції, оскільки підвищений нейротизм у поєднанні з домінуючим афективним копінгом є найбільш несприятливим психологічним профілем з точки зору конфліктної поведінки.

Психолог має системно формувати психологічну безпеку як базову характеристику організаційного середовища. Психологічна безпека — переживання членами колективу того, що вони можуть відкрито висловлювати думки, визнавати помилки і ставити питання без ризику негативних наслідків — є фундаментальною умовою конструктивної конфліктної взаємодії. Без цього базового відчуття навіть добре сформовані навички конструктивної поведінки залишатимуться незатребуваними,

оскільки учасники будуть схильні до уникнення і пристосування як більш «безпечних» з точки зору соціальних ризиків стратегій [41].

Важливим аспектом роботи практичного психолога є психологічна підтримка керівників у розвитку їхніх навичок конструктивного управління конфліктами. Як засвідчив теоретичний аналіз, стиль керівництва є одним із системних організаційних чинників конфліктності, і тому інвестиції в психологічну компетентність керівників є особливо ефективними з точки зору системного впливу на рівень конфліктності в колективі. Психолог може здійснювати цю роботу у форматі індивідуального консультування, коучингу або спеціалізованих тренінгів для керівного персоналу.

Керівник трудового колективу є не лише адміністративним суб'єктом, а й ключовим носієм організаційної культури і зразком для моделювання форм взаємодії, прийнятих у колективі. Результати дослідження засвідчують, що організаційно-структурні і управлінські чинники відіграють системну роль у формуванні рівня конфліктності, і тому дії керівника мають принципове значення для профілактики деструктивної конфліктної поведінки.

Першочерговим завданням керівника є забезпечення прозорості і передбачуваності організаційних процесів — насамперед у сферах розподілу ресурсів, навантаження і винагород, а також ухвалення рішень, що безпосередньо стосуються працівників. Як засвідчив теоретичний аналіз, сприйнята несправедливість розподілу є одним із найбільш потужних тригерів конфліктної взаємодії в трудових колективах. Тому встановлення чітких, зрозумілих і стабільних критеріїв розподілу, їх відкрите обговорення з колективом і забезпечення механізмів апеляції є важливими структурними інструментами профілактики конфліктів [62].

Керівник має системно культивувати норми конструктивного діалогу і відкритого вирішення розбіжностей, власною поведінкою демонструючи, що незгода і критика є прийнятними, якщо вони виражені у відповідній формі. Це передбачає, зокрема, регулярне проведення нарад і обговорень, на яких заохочується висловлення альтернативних думок і аргументованої критики, а

не лише схвалення запропонованих рішень. Психологічне обґрунтування цієї рекомендації полягає в тому, що колективи, в яких панує культура вимушеної однастайності, накопичують значний потенціал прихованої напруженості, що рано чи пізно вивільняється у формі деструктивних конфліктних спалахів.

Важливою управлінською практикою є своєчасне і компетентне реагування на перші ознаки конфліктної напруженості — ще до переходу конфлікту у відкриту фазу. Дослідження показують, що найбільш руйнівними є конфлікти, що тривалий час розвивалися в латентній формі і не отримували адекватного управлінського реагування. Керівник, який своєчасно помічає ознаки міжособистісної напруженості — зниження комунікації між певними членами колективу, невербальні прояви напруженості на нарадах, скарги у приватних розмовах, — і реагує на них через організацію відкритого діалогу або залучення психолога, суттєво знижує ризик переростання латентних суперечностей у деструктивні конфлікти [53].

Керівник має усвідомлювати деструктивний потенціал власної поведінки і уникати управлінських практик, що системно підвищують конфліктогенність колективу: фаворитизму у ставленні до окремих працівників, публічної критики і приниження, ігнорування думки колективу при ухваленні рішень, що їх стосуються, непослідовності у застосуванні правил і норм. Кожна з цих практик порушує відчуття справедливості і безпеки, що є системними умовами деструктивної конфліктної поведінки.

Нарешті, керівнику рекомендується розвивати власні навички медіації — посередництва у вирішенні конфліктів між членами колективу. Базові медіативні навички — активне слухання обох сторін конфлікту, утримання від суддівської позиції, переорієнтація з позицій на інтереси, допомога сторонам у формулюванні взаємоприйнятних рішень — дозволяють керівнику виступати конструктивним фасилітатором вирішення конфліктів, а не стороною, що нав'язує рішення або уникає участі у складних ситуаціях [29].

Профілактика конфліктної поведінки є не лише завданням психолога і керівника — вона потребує активної суб'єктної позиції від кожного члена

колективу. Результати дослідження засвідчили, що якість копінг-ресурсів і усвідомленість власних стратегій конфліктної поведінки є тими особистісними характеристиками, на розвиток яких кожен працівник може і має впливати самотійно.

Першим і найважливішим кроком є розвиток самоусвідомлення у сфері конфліктної поведінки — здатності розпізнавати власні конфліктні тригери, характерні емоційні реакції і домінуючі стратегії поведінки в ситуаціях розбіжності інтересів. Як засвідчив досвід апробованої програми, більшість учасників до початку роботи мала лише приблизне і часто спотворене уявлення про власну конфліктну поведінку — зокрема, схильні до уникнення особи нерідко сприймали свою стратегію як «дипломатичність» або «спокійний характер», не усвідомлюючи її дисфункціональних наслідків. Саморефлексія щодо власної конфліктної поведінки є необхідною передумовою її усвідомленої зміни [30].

Працівникам рекомендується цілеспрямовано розвивати навички емоційної регуляції як ключового ресурсу конструктивної конфліктної поведінки. Конкретними практиками такого розвитку є освоєння і систематичне застосування технік заземлення і білатеральної стимуляції для зниження гострого емоційного збудження в конфліктних ситуаціях, практика усвідомленості для розвитку загальної здатності до спостереження за власними емоційними станами без негайного реагування на них, а також ведення емоційного щоденника для підвищення обізнаності щодо власних типових емоційних реакцій і їх тригерів. Регулярна практика цих технік формує стійкий ресурс емоційної регуляції, що є доступним навіть в умовах інтенсивного конфліктного збудження.

Суттєвим напрямом особистісного розвитку є формування навичок асертивної поведінки — здатності відстоювати власні інтереси і висловлювати незгоду у прямий, відповідальний і шанобливий спосіб. Для більшості учасників дослідження, що демонструють домінуючу стратегію уникнення або пристосування, розвиток асертивності є найбільш важливим напрямом

роботи. Практичними кроками є систематичне застосування техніки «Я-повідомлення» замість звинувачувальних «Ти-повідомлень», навчання навичкам мотивованої відмови без провини і вибачень, а також практика поступового — від менш до більш значущих ситуацій — відстоювання власної позиції в реальних взаємодіях [7].

Надзвичайно важливим є усвідомлення і розвиток власного ресурсного профілю відповідно до моделі BASIC Ph. Знання власних домінуючих каналів копінгу дозволяє цілеспрямовано використовувати їх як ресурс у конфліктних ситуаціях. Водночас усвідомлення менш розвинених каналів — зокрема, когнітивного, що виявився дефіцитним у значної частини учасників, — дає змогу планувати цілеспрямований розвиток цих ресурсів. Практичним способом розвитку когнітивного каналу є навчання структурованому аналізу конфліктних ситуацій: визначенню власних інтересів і потреб (не лише позицій), інтересів іншої сторони, можливих варіантів вирішення і їх наслідків. Ця навичка переводить конфліктну взаємодію з емоційного рівня позиційного протистояння на когнітивний рівень спільного пошуку рішення.

Нарешті, кожному члену трудового колективу рекомендується свідомо інвестувати в якість міжособистісних стосунків з колегами в «мирний час» — поза конфліктними ситуаціями. Дослідження переконливо засвідчують, що якість міжособистісних стосунків є потужним буфером, що пом'якшує конфліктний потенціал ситуацій розбіжності інтересів: колеги, між якими існує реальна довіра і взаємоповага, значно краще справляються з конфліктними ситуаціями, ніж ті, чий стосунок зводяться виключно до формальної виробничої взаємодії. Конкретними практиками є участь у спільних неформальних заходах колективу, вираження щирої підтримки і визнання колегам, а також готовність до відкритого і доброзичливого діалогу навіть у ситуаціях, коли це вимагає певного вольового зусилля.

Реалізація наведених рекомендацій буде ефективною лише за дотримання кількох системних умов. Необхідна послідовність і системність у впровадженні психологічних заходів: одноразові тренінги або ситуативні

втручання без подальшого супроводу і закріплення мають обмежений і короткотривалий ефект. Водночас, необхідна підтримка з боку адміністрації закладу: психологічні програми, що не мають інституційної підтримки і сприймаються як факультативні, приречені на низьку мотивацію учасників і невисоку результативність. Окрім того, необхідна системна робота одночасно на індивідуальному, груповому і організаційному рівнях: як засвідчив теоретичний аналіз, конфліктна поведінка детермінована на всіх цих рівнях, і тому втручання лише на одному з них неминуче матиме обмежений ефект.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано необхідність розробки програми психологічного супроводу, що безпосередньо впливає з результатів емпіричного дослідження, представлених у другому розділі. Встановлено, що виявлені у досліджуваному колективі системні чинники конфліктогенності — підвищений рівень нейротизму у третини учасників, домінування афективного копінгу за недостатнього розвитку когнітивного ресурсу, переважання пасивно-адаптивних стратегій уникання і пристосування у понад половини вибірки та критично низька поширеність конструктивної стратегії співробітництва — не можуть бути подолані через ситуативне реагування на окремі конфліктні інциденти і потребують системного, превентивного психологічного втручання. Обґрунтовано, що саме програмний формат психологічного супроводу є найбільш адекватним інструментом для досягнення стійких змін у патернах конфліктної поведінки.

Визначено теоретико-методологічне підґрунтя програми, що інтегрує чотири взаємодоповнюючі підходи. Встановлено, що інтеракціоністський підхід обґрунтовує необхідність одночасної роботи на особистісному і груповому рівнях; ресурсний підхід, реалізований через модель BASIC Ph, забезпечує фокусування на виявленні і розвитку наявних психологічних ресурсів учасників; когнітивно-поведінковий підхід визначає методологію

корекції дисфункціональних когнітивних схем і формування нових поведінкових патернів; психоосвітній підхід виступає необхідною передумовою для усвідомленої зміни конфліктної поведінки через підвищення рівня обізнаності учасників. Обґрунтовано, що інтеграція цих підходів забезпечує комплексний вплив на всі структурні компоненти конфліктної поведінки — когнітивний, емоційний, мотиваційний і поведінковий.

Розроблено структуру і зміст програми психологічного супроводу, що включає шість послідовних тематичних заходів тривалістю 1,5–2 години кожний. Визначено, що логіка побудови програми відповідає принципу послідовного поглиблення: від підвищення психологічної обізнаності щодо природи конфліктів через усвідомлення власних ресурсів і патернів конфліктної поведінки до формування конкретних практичних навичок емоційної регуляції, асертивної комунікації і переговорної взаємодії та завершується консолідацією набутих навичок і формуванням колективних норм конструктивного діалогу. Встановлено, що кожен захід програми є логічно завершеним і водночас є органічною частиною єдиної змістовної послідовності.

Визначено принципи реалізації програми — добровільності, конфіденційності, психологічної безпеки, активності і суб'єктності, практичної орієнтованості та диференційованості, — дотримання яких є необхідною умовою її ефективності. Обґрунтовано, що програма призначена передусім для учасників груп високого і підвищеного ризику конфліктності, виокремлених у ході емпіричного дослідження, проте є рекомендованою для всього колективу, оскільки профілактика конфліктності є системним завданням і не може бути реалізована через роботу лише з окремими «групами ризику».

Здійснено апробацію програми на вибірці з 32 учасників, що належать до груп високого і підвищеного ризику конфліктності. Встановлено, що реалізація програми забезпечила статистично і практично значущі позитивні зміни у структурі стратегій конфліктної поведінки: частка домінуючої

стратегії уникання знизилася з 40,6% до 21,9% — найбільш виражена динаміка серед усіх стратегій, — тоді як частка стратегії компромісу зросла з 12,5% до 34,4%, а стратегії співробітництва — з 3,1% до 15,6%. Констатовано, що сукупна частка конструктивних стратегій у вибірці зросла з 15,6% до 50,0%, що є кількісно значущим і практично вагомим результатом.

Виявлено позитивну динаміку профілів копінг-ресурсів учасників програми. Встановлено, що найбільш вираженою є динаміка когнітивного каналу ($\Delta M = +1,5$), що є безпосереднім результатом цілеспрямованої роботи з розвитку навичок раціонального аналізу конфліктних ситуацій і переговорної взаємодії. Виявлено суттєве зростання соціального каналу ($\Delta M = +0,9$), що відображає зміцнення довіри і відчуття спільності в колективі в процесі спільної роботи. Проаналізовано принципово важливу тенденцію до зниження середнього показника афективного каналу ($\Delta M = -0,6$) у поєднанні зі зростанням когнітивного: встановлено, що ця динаміка відображає не пригнічення емоційного ресурсу, а формування більш збалансованого ресурсного профілю, в якому учасники стали менш залежними від афективного реагування як єдиного способу переробки конфліктного стресу.

Зафіксовано суттєве підвищення суб'єктивних показників ефективності програми: середній показник суб'єктивної оцінки психологічного клімату зріс з $M = 5,8$ до $M = 7,2$, а суб'єктивна готовність до конструктивного вирішення конфліктів — з $M = 5,1$ до $M = 7,6$ за 10-бальною шкалою. Проаналізовано якісні дані рефлексивних записів і підсумкового кола зворотного зв'язку, що підтверджують змістовну значущість виявлених змін: найбільш цінними для учасників виявилися техніки емоційної регуляції (75,0% учасників), техніка «Я-повідомлення» (65,6%) і усвідомлення власного конфліктного стилю (59,4%). Спостереження за динамікою групової взаємодії засвідчило якісне підвищення рівня відкритості і психологічної безпеки в групі впродовж усіх шести заходів програми.

Визначено обмеження апробації програми, зокрема відсутність контрольної групи, короткотривалість часового проміжку між завершенням

програми і повторним вимірюванням та потенційний вплив ефекту соціальної бажаності на суб'єктивні показники. Встановлено, що ці обмеження не знецінюють отримані результати, проте вказують на необхідність відстроченого виміру для оцінки стійкості змін і подальшого системного супроводу колективу.

Розроблено диференційовані практичні рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату і профілактики конфліктної поведінки, адресовані трьом цільовим групам. Для практичних психологів організацій визначено необхідність систематичного психодіагностичного моніторингу, пріоритетного розвитку когнітивних копінг-ресурсів і системного формування психологічної безпеки як базової умови конструктивної конфліктної взаємодії. Для керівників трудових колективів обґрунтовано значущість забезпечення прозорості організаційних процесів, культивування норм конструктивного діалогу, своєчасного реагування на ознаки латентної напруженості та розвитку власних медіативних навичок. Для працівників трудових колективів визначено пріоритетні напрями особистісного розвитку: формування самоусвідомлення у сфері конфліктної поведінки, розвиток навичок емоційної регуляції і асертивності та усвідомлене розширення власного ресурсного профілю.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного аналізу наукової літератури визначено сутність і поняттєвий зміст конфліктної поведінки як складного, багаторівневого психологічного феномену, що охоплює увесь спектр когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій суб'єкта в ситуації зіткнення інтересів і не зводиться виключно до агресивних або деструктивних проявів. Встановлено принципове розмежування між поняттями конфлікту як стану зіткнення протилежно спрямованих інтересів і конфліктної поведінки як сукупності зовнішньо спостережуваних дій суб'єкта в конфліктній ситуації. Обґрунтовано, що конфліктна поведінка детермінована одночасно когнітивним, емоційним, мотиваційним і поведінковим компонентами, взаємодія яких визначає її функціональний або дисфункціональний характер у конкретній ситуації.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння конфліктної поведінки і встановлено, що найбільш методологічно продуктивним для дослідження конфліктної поведінки в трудових колективах є інтеракціоністський підхід, що долає обмеженість як суто особистісних, так і суто ситуативних пояснень. З'ясовано, що конфліктність як стійка особистісна диспозиція пов'язана із такими рисами, як емоційна нестабільність, схильність до агресивності і ригідність когнітивних схем, проте реалізується у конфліктній поведінці лише у взаємодії з відповідними ситуативними і організаційними умовами.

Виявлено та систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення та ескалації конфліктів у трудовому колективі на чотирьох рівнях детермінації. На індивідуально-особистісному рівні обґрунтовано провідну роль емоційної нестабільності, схильності до ворожої атрибуції і домінантності як предикторів конфліктності. На міжособистісному рівні визначено значущість комунікативної некомпетентності, загрози самоповазі і сприйнятої несправедливості як тригерів конфліктної взаємодії. На груповому

рівні встановлено деструктивний вплив несприятливого психологічного клімату, рольової невизначеності і групової поляризації. На організаційно-структурному рівні визначено роль ресурсної конкуренції, деструктивного лідерства і дисфункціональної організаційної культури як системних умов конфліктогенності. Проаналізовано механізми ескалації конфліктів — конфліктна спіраль, трансформація мотивів і поляризація образів учасників, — що перетворюють функціональні розбіжності на деструктивне протистояння.

Визначено та охарактеризовано основні стратегії конфліктної поведінки відповідно до двовимірної моделі: суперництво, пристосування, уникання, компроміс і співробітництво. Встановлено, що жодна стратегія не є універсально ефективною або дисфункціональною: оптимальність вибору визначається характером конфліктної ситуації, природою предмету конфлікту і наявними психологічними ресурсами особистості. Обґрунтовано теоретичну і прикладну значущість моделі копінг-ресурсів як інструменту дослідження індивідуальних профілів психологічного функціонування і їх зв'язку зі стратегіями конфліктної поведінки. Виявлено, що копінг-ресурси виступають медіатором між особистісними рисами і конфліктною поведінкою, опосередковуючи вплив диспозиційних характеристик на вибір стратегії реагування.

Емпіричне дослідження, здійснене на вибірці педагогічних і технічних працівників закладу професійно-технічної освіти із застосуванням комплексу психодіагностичних методик, виявило специфічний соціально-психологічний профіль досліджуваного колективу. Встановлено, що значна частка учасників демонструє підвищений рівень емоційної нестабільності, що суттєво перевищує нормативні очікування для педагогічних колективів і може бути частково зумовлено загальним рівнем психоемоційного навантаження в умовах воєнного часу. Виявлено домінування афективного каналу копіngu при відносно низькому розвитку когнітивного ресурсу, що формує у значної частини учасників психологічний профіль, схильний до емоційно-

реактивного, а не раціонально-аналітичного способу переробки конфліктних ситуацій.

Встановлено, що домінуючою стратегією конфліктної поведінки в досліджуваному трудовому колективі є уникання, а сукупна частка пасивно-адаптивних стратегій — уникання і пристосування — охоплює більшість вибірки. Констатовано критично низьку поширеність стратегії співробітництва, що є найменш представленою серед усіх стратегій і вказує на недостатній рівень розвитку конструктивно-активних форм конфліктної поведінки в колективі. Проаналізовано, що переважання стратегії уникання є особливо несприятливим, оскільки воно не вирішує конфліктних суперечностей, а накопичує латентну напруженість.

Встановлено статистично значущі взаємозв'язки між індивідуально-психологічними характеристиками особистості, профілями копінг-ресурсів і стратегіями конфліктної поведінки. Виявлено, що емоційна нестабільність є найбільш потужним і багатовимірним особистісним предиктором конфліктної поведінки: вона прямо пов'язана з деструктивними стратегіями суперництва і уникання та обернено — з конструктивними стратегіями компромісу і співробітництва. Встановлено, що схильність до агресивності є специфічним предиктором суперницької стратегії. Серед копінг-ресурсів найбільш значущим позитивним предиктором конструктивних стратегій є когнітивний канал, тоді як домінування афективного каналу за недостатньо розвинутого когнітивного ресурсу формує підвищений ризик деструктивного конфліктного реагування. Усі три часткові гіпотези дослідження отримали статистичне підтвердження.

Розроблено, теоретично обґрунтовано і апробовано програму психологічного супроводу профілактики та корекції конфліктної поведінки, що інтегрує інтеракціоністський, ресурсний, когнітивно-поведінковий і психоосвітній підходи. Програма включає шість послідовних тематичних заходів, логіка побудови яких відповідає принципу послідовного поглиблення: від підвищення психологічної обізнаності через усвідомлення власних

ресурсів і патернів конфліктної поведінки до формування конкретних практичних навичок і колективних норм конструктивного діалогу.

Апробація програми засвідчила її практичну ефективність за комплексом кількісних і якісних показників. Встановлено суттєві позитивні зміни у структурі стратегій конфліктної поведінки учасників: значне зниження частки стратегії уникання і суттєве зростання частки конструктивних стратегій — компромісу і співробітництва. Виявлено позитивну динаміку профілів копінг-ресурсів, насамперед когнітивного і соціального каналів, а також формування більш збалансованого ресурсного профілю учасників. Зафіксовано суттєве підвищення суб'єктивної готовності учасників до конструктивного вирішення конфліктів і покращення сприйняття психологічного клімату колективу.

Розроблено диференційовані практичні рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату і профілактики конфліктної поведінки, адресовані практичним психологам організацій, керівникам трудових колективів і самим працівникам. Обґрунтовано, що ефективна профілактика конфліктної поведінки вимагає системного, багаторівневого підходу, що охоплює одночасно роботу з індивідуально-психологічними характеристиками працівників, міжособистісною динамікою і організаційно-структурними умовами. Встановлено, що системна реалізація запропонованих рекомендацій здатна забезпечити не лише зниження рівня деструктивної конфліктності, а й формування організаційної культури конструктивного діалогу як стійкої і самовідтворюваної характеристики трудового колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонійчук Н. Конфліктна поведінка особистості як результат впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2019. Вип. 5. С. 3–8.
2. Балл Г. О. Психологія праці та організаційна психологія. Київ : Либідь, 2017. 304 с.
3. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А., 2019. 204 с.
4. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
5. Бігунов Д. О. Психологічні механізми виходу із конфліктних комунікативних ситуацій. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Серія: Психологія*. 2018. Вип. 2. Т. 23. С. 33-40.
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
7. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р.* Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
8. Бортун Б.О. Системний аналіз конструктивної конфліктності особистості. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. Сер. «Соціальні та поведінкові науки»*. 2020. Вип. 11(40). С. 10–27.
9. Вахоцька І. Психологічні особливості поведінки у конфлікті залежно від рівня особистісної зрілості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 66, № 2. С. 18-24.
10. Ващенко І. В., Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : АТС, 2002. 256 с.

11. Войтенко В.М. Індивідуально-психологічні фактори поведінки людини в конфліктній ситуації. *Психологія Львівська і Варшавська: вчора – сьогодні – завтра. Тези доповідей польсько-української конференції*. Варшава: Варшавський університет, 2021. С. 93.
12. Воронова О., Барчій М. Окремі аспекти дослідження резильєнтності особистості. *Слобожанський науковий вісник. Серія «Психологія»*. 2024. Вип. 1. С. 28.
13. Гарькавець С. О. Проблема соціальних конфліктів, психологічні наслідки та шляхи подолання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. № 3 (1). С. 110-117.
14. Городняк І. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6.
15. Грищенко О. В., Ясеницька С. І. Психологія конфліктів та їх управління в організаційному середовищі. *Scientific Collection «InterConf»*. 2024. №198. С. 182-186.
16. Дашко І., Никончук Г. Конфлікти у колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78.
17. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ, Каравела, 2017. 304 с.
18. Дорошенко Л. В. Психологія стресу та копінг-поведінки : монографія. Полтава : НУПП, 2024. 312 с.
19. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. С. 105 –113.
20. Жернаков В. Конфлікти і спори у сфері праці: сутність і взаємодія. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 49-56.
21. Зінченко Д. Теоретичні погляди на природу резильєнтності в сучасній психології: сутність і зміст. *Наукові записки. Серія «Психологія»*. 2025. № 2. С. 53–58.
22. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Теорія та практика психологічних тренінгів : посіб. Київ-Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2019. 209 с.

23. Кайдалова Л. Г. Психологія конфлікту : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2016, 168 с.
24. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.
25. Карамушка Л. М. Психологічні чинники конкурентоспроможності особистості в професійному середовищі. *Психологія і суспільство*. 2019. № 1. С. 5–14.
26. Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації. Київ–Полтава : 2009. 384 с.
27. Карамушка Л. М., Куриця Д.І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 112-125.
28. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій : монографія. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2024. 188 с.
29. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
30. Конфліктологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. М. М. Герасіної, М. І. Попова. Харків: Право, 2002. 255 с.
31. Копельчук Я.В. Проблема психологічних факторів поведінки людини у конфлікті. *Проблеми гуманітарних наук: Наукові записки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич, 2021. № 7. С. 25-27.
32. Коробка Л. І. Психологія спільноти у часи війни: монографія. Київ: ІСПП НАПН України, 2022. 280 с.
33. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.

34. Лемак М.В., Петрище В.Ю. Діагностичні методики: збірник. Вид. 2-ге, виправл. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
35. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
36. Лук'яненко Д. Г., Кравчук С. В. Стратегічні перспективи розвитку персоналу в умовах глобалізації. *Соціально-економічні проблеми*. 2019. Вип. 19. С. 54–63.
37. Максименко С. Д., Солдатенко М. М. Психодіагностика особистості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
38. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 1(61). С. 72–75.
39. Масло І., Савчук Л. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1-7.
40. Москалець В. П. Психологія особистості : підручник. Київ : Ліра-К, 2021. 364 с.
41. Музичко Л. Психологічна ресурсність особистості та її резильєнтність. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2023. №1.
42. Надточій А., Підбуцька Н. Особливості поведінки особистості у конфліктній взаємодії. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2025. № 1. С. 17-29
43. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71–75.
44. Оптимізація групової взаємодії в малих групах : посібник / П. П. Горностай, Л. Г. Чорна, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка, Г. В. Циганенко ; за наук. ред. П. П. Горностая ; Національна академія педагогічних наук України,

Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 126 с.

45. Орап М. О., Вершигора С. І. Теоретичний аналіз понять «конфлікт» та «конфліктна поведінка особистості». *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. №1. С. 94-100.

46. 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.

47. Партико Н. В. Психологія конфліктів: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2019. 132 с.

48. Петренко О. Профілактика конфліктів у бізнес-організаціях засобами емоційного тренінгу. *Вісник психології праці*. 2023. Вип. 2(45). С. 45–52.

49. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.

50. Романенко О., Лукашенко М. Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях осіб із різним рівнем тривожності. *Юридична психологія*. 2017. №2(21). С. 21–31.

51. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105.

52. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

53. Сергієнко Н. П., Сергієнко Ю. В. Фактори, що впливають на вибір стилю поведінки у конфліктній ситуації. *Науковий вісник НУЦЗУ*. 2016. 1. С.257–260.

54. Ситнік С. В. Конфліктна поведінка у осіб з різним локусом контролю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Психологія*. 2022. Вип. 4. С. 65-71.

55. Соціально-психологічна природа конфлікту: навчально-методичний посібник. Укладений: Візнюк І. М., Долинною А.С., Долинним С.С. Вінниця : Вид-во ТОВ «Друкарня ДрукПЛЮС», 2025. 146 с.
56. Херсонский Б.Г., Дворяк С.В. Психологія і профілактика конфліктів. Київ. 2018. 191 с.
57. Хижняк Л. Профілактика конфліктів в організаціях: соціально-психологічний аспект. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*. 2019. Вип. 62(3). С. 23–30.
58. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип.48. 2023.
59. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. Випуск 60. 2020. С. 203–213.
60. Шайхлісламов З. Р., Горбенко В. Ю. Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. № 34 (73) № 1. С. 64–69.
61. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.
62. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831–836.
63. Kilmann R. H. Mastering the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 2023. 302 p.
64. Kurapov A. Psychological wellbeing of Ukrainian civilians / A. Kurapov et al. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Art. 1553555.
65. Majer J.M., Loschelder D.D., Windolph L.J., Fischer D. How Sustainability-Related Challenges Can Fuel Conflict Between Organizations and External Stakeholders : A Social Psychological Perspective to Master Value

Differences, Time Horizons, and Resource Allocations. *Umweltpsychologie*. 2018. 22(2). P. 53–70.

66. Ovdiienko I., Brukhovetska O., Chausova T., Verbytska L., Inzhyievska L., Gorova O. Psychological Support of Internally Displaced Persons in Ukraine and Emigrants Abroad: Challenges of Wartime. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2024. 84. P. 190-205

67. Volkan V., Richards B. Large-group psychology and political conflicts: an introduction to the psychosocial work of Vamik Volkan. *Journal of Psychosocial Studies*. 2021. Volume 14(1). P. 63–71.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник Айзенка (модифікація Т. Матоліної)

Інструкція. На запропоновані питання досліджуваний повинен відповідати «так» або «ні», не розмірковуючи. Відповідь заноситься до бланку відповідей поряд відповідним номером запитання.

1. Чи любиш ти метушню та шум навколо себе?
2. Чи часто тобі потрібні друзі, які б могли тебе підтримати?
3. Ти завжди знаходиш швидку відповідь, коли тебе про щось запитують?
4. Чи буває так, що ти роздратований чим-небудь?
5. Чи часто в тебе змінюється настрій?
6. Чи вірно, що тобі легше та приємніше проводити час з книгами, ніж з друзями?
7. Чи часто тобі заважають заснути різні думки?
8. Ти завжди робиш так, як тобі кажуть?
9. Чи любиш ти кепкувати з когось?
10. Ти коли-небудь почувався нещасним, хоча для цього не було вагомої причини?
11. Чи можеш ти сказати про себе, що ти весела, жвава, життєрадісна людина?
12. Ти коли-небудь порушував правила поведінки у школі?
13. Чи вірно, що ти часто роздратований чим-небудь?
14. Чи подобається тобі все робити в швидкому темпі (якщо ж навпаки, ти схильний до неквапливості, відповідай «ні»)?
15. Ти переживаєш через усякі страшні події, що ледве було не відбулися, хоча все скінчилося добре?
16. Тобі можна довірити якусь таємницю?
17. Чи можеш ти без особливих зусиль внести пожвавлення в нудьгуючу компанію ровесників?

18. Чи буває так, що у тебе без усякої причини (фізичні навантаження) сильно б'ється серце?
19. Чи робиш ти, зазвичай, перший крок для того, щоб подружитися з ким-небудь?
20. Ти коли-небудь казав неправду?
21. Ти легко засмучуєшся, коли критикують тебе та твою роботу?
22. Ти часто жартуєш та розповідаєш кумедні історії своїм друзям?
23. Ти часто відчуваєшся втомленим?
24. Ти завжди спочатку робиш уроки, а потім все інше?
25. Ти зазвичай веселий та всім задоволений?
26. Чи вразливий ти?
27. Ти дуже любиш спілкуватися з іншими ровесниками?
28. Чи завжди ти виконуєш прохання рідних про допомогу по господарству?
29. У тебе бувають запаморочення?
30. Чи буває так, що твої дії та вчинки ставлять інших людей в незручне становище?
31. Ти часто відчуваєш, що тобі щось набридло?
32. Чи любиш ти іноді похвалитися?
33. Ти частіше сидиш та мовчиш, коли потрапляєш в товариство незнайомих людей?
34. Чи хвилюєшся ти іноді так, що не можеш усидіти на місці?
35. Ти зазвичай швидко приймаєш рішення?
36. Ти інколи галасуєш у класі, коли немає вчителя?
37. Тобі часто сняться страшні сни?
38. Чи можеш ти дати волю почуттям та повеселитися в товаристві друзів?
39. Тебе легко засмутити?
40. Чи траплялося тобі погано говорити про когось?
41. Чи вірно, що ти, зазвичай, говориш та дієш швидко, не витрачаючи часу на обмірковування?

42. Коли ти опиняєшся у незручному становищі, то потім довго переживаєш?
43. Тобі дуже подобаються гучні та веселі ігри?
44. Ти завжди їси те, що тобі дають?
45. Тобі важко відповісти «ні», коли тебе про щось просять?
46. Ти любилаєш часто ходити в гості?
47. Чи бувають такі моменти, коли тобі не хочеться жити?
48. Чи був ти коли-небудь грубим із батьками?
49. Чи вважають тебе друзі веселою та жвавою людиною?
50. Ти часто відволікаєшся, коли робиш уроки?
51. Ти більше любиш спостерігати збоку, ніж самому брати активну участь у загальних розвагах?
52. Тобі часто буває важко заснути через різні думки?
53. Чи буваєш ти цілком упевнений, що зможеш впоратися зі справою, яку повинен виконати?
54. Чи буває так, що ти почуваєшся самотнім?
55. Ти соромишся заговорити першим із незнайомими людьми?
56. Ти часто спохвачуєшся, коли вже пізно що-небудь виправити?
57. Коли хто-небудь з друзів кричить на тебе, ти також кричиш у відповідь?
58. Чи буває так, що ти іноді почуваєшся веселим або сумним без будь-якої причини?
59. Ти вважаєш, що важко отримати справжнє задоволення від поживленої компанії ровесників?
60. Тобі часто доводиться хвилюватися через те, що ти зробив щось не подумавши?

Обробка і аналіз результатів

За кожне співпадіння відповідей з ключем нараховується 1 бал.

Підраховується сума набраних балів за кожною шкалою окремо:

Ключ

I. Екстраверсія (E):

«Так»: 1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 22, 25, 27, 30, 35, 38, 41, 43, 46, 49, 53, 57.

«Ні»: 6, 33, 51, 55, 59.

II. Нейротизм (Н):

«Так»: 2, 5, 7, 10, 13, 15, 18, 21, 23, 26, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 58, 60.

III. Неправдивість:

«Так»: 8, 16, 24, 28, 44. «Ні»: 4, 12, 20, 32, 36, 40, 48.

Опитувальник BASIC Ph

Інструкція. Подумайте про себе, коли Ви знаходитесь в кризі чи сильному стресі, що Ви зазвичай робите, щоб допомогти собі впоратися з цим станом? Що, на Вашу думку, допомагає Вам найкраще, а що – незначною мірою? Зважте кожен вислів і поставте хрестик («х») у відповідній клітинці навпроти номера твердження, де цифри означають:

0 – *ніколи* не користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

1 – я *рідко* користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

2 – я *іноді* користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

3 – я *періодично* користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією.

4 – я *часто* користуюся цим способом, щоб впоратися з ситуацією.

5 – я *майже завжди* користуюся цим способом, щоб впоратися з ситуацією.

6 – я *завжди* користуюся цим способом, щоб впоратися зі складною ситуацією

1	Я здаюся і покладаюся на вищі сили чи долю у вирішенні проблеми	0	1	2	3	4	5	6
2	Я не говорю про свої емоції прямо, але виражаю їх опосередковано, – до прикладу, плачу, коли думаю про себе							
3	Я шукаю підтримки інших людей							
4	Я фантазую і даю волю своїй уяві, – наприклад, уявляю себе у спокійному, безтурботному місці							
5	Я збираю інформацію, щоб бути певним/ною у тому, що я маю найкращий варіант вирішення проблеми							
6	Я їм або сплю менше, ніж звичайно, – або ж, навпаки, я їм та сплю більше, аніж зазвичай							
7	Я вірю у мої власні сили і мою здатність долати перешкоди							
8	Я висловлюю мої почуття у власний завуальований спосіб – через натяки, сарказм або навіть флірт							
9	Я веду бесіди з друзями по телефону							

10	Я згадую свої улюблені історії, байки, притчі або ж казки – як спосіб пошуку вирішення проблеми								
11	Я аналізую проблеми, намагаючись знайти їх вирішення								
12	Я постійно займаю себе фізично працею – наприклад, прибиранням, приготуванням їжі, роботою з деревом, ремонтом автомобіля чи навіть створенням моделі літака								
13	Моє кредо: «Я зможу пережити це, незважаючи ні на що»								
14	Я звільняюсь від почуттів через плач, сміх або крик і не тримаю все це всередині								
15	Я намагаюся знайти підтримку у друга або членів моєї сім'ї								
16	Слухаючи музику, я даю волю своїй уяві								
17	Я створюю спеціальний план і дію згідно з ним крок за кроком								
18	Я використовую вправи для розслаблення								
19	Я прошу допомоги у Бога в молитві								
20	Я накручую себе емоційно, щоб посилити свою мотивацію								
21	Я глибоко занурююся у стосунки з членами моєї громади або організації, до якої я належу								
22	Я згадую часи, коли мені було набагато краще, ніж зараз, або ж думаю про час, коли все зміниться на краще								
23	Насамперед я намагаюся зрозуміти, що, власне, відбувається								
24	Я розслабляюся, коли роблю щось: приймаю душ або ванну, йду на прогулянку або бігаю підтюпцем								
25	Я опираюся на свої духовні переконання або на свою життєву філософію								
26	Я розповідаю або слухаю жарти і смішні історії								
27	Я шукаю людей, з якими можна провести час, нічим особливо не займаючись								
28	Я переглядаю спортивні змагання, фільми або читаю книги, уявляючи себе на місці дійових осіб								
29	Я зважую всі можливі варіанти вирішення проблеми і, якщо це можливо, обираю найкращий з них								
30	Я намагаюся постійно займати себе якоюсь фізичною діяльністю								

31	Моє кредо: «Те, що не вбиває мене, робить мене сильнішим»								
32	Я даю вихід моїм емоціям								
33	Я пишу листи та е-мейли до друзів – з надією на їх відповідь								
34	Я мрію, думаю про кращі часи, уявляючи собі їх								
35	Я намагаюся знайти вирішення проблеми у найкращий спосіб, з тих, які знаю, обмірковуючи кожен з них								
36	Я виходжу з дому або намагаюся бути активним/ною для того, щоб позбутися надлишку енергії								

Чим більша сума балів, тим більш розвинутою є відповідна стратегія: В – віра, переконання, цінності; А – емоції, почуття; S – соціальні зв'язки, соціальна підтримка; І – уява, мрії, спогади; С – когнітивні стратегії; Ph – тілесні ресурси, фізична активність.

Тест за методикою К. Томаса**«Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»****(адаптація Н. Гришиної)**

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1.

а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

7.

а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.

а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23.

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Опрацювання результатів

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.