

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

завідувач кафедри ПП та М

Юлія Геращенко

Юлія Геращенко

2026 р.

(дата)

**«КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК
КОНСТРУКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
КОНФЛІКТІВ»**

**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-24-14-ЗМ

ПАХОМОВА Анна Олександрівна

Анна Пахомова
(підпис)

Науковий керівник:

доктор педагогічних наук, професор,

Кучеренко Ірина Анатоліївна

Ірина Кучеренко
(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: ПАХОМОВА Анна Олександрівна, група ПС-24-14-ЗМ

Назва: КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНСТРУКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Керівник: Кучеренко Ірина Анатоліївна

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності: 1:8.78%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 1

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 процедур. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Відсоток оригінальності за системою Strike Plagiarism 8,78% відповідає
встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності. Допускається
до захисту/рецензування

Дата 06.05.2026р.

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

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 д.е.н., проф. Герасименко Ю.С.
 «19» січня 2026 року



ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Пахомовій Анні Олександрівні

1. Тема роботи Комунікативна компетентність як чинник конструктивного розв'язання організаційних конфліктів

керівник роботи Кучеренко І.А., д.пед.н., професор.

затверджені наказом БІНПО від «12» січня 2026 року №01-06/01

2. Строк подання студентом роботи «1»травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні матеріали щодо збереження психічного здоров'я та емоційної стійкості персоналу організації.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, емпіричне вивчення основних показників досліджуваної проблеми, розробка практичних рекомендації щодо вдосконалення організаційної взаємодії та управління конфліктами), загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження комунікативної компетентності та організаційних конфліктів – складається з 3-х підрозділів: 1.1. Сутність, структура та функції комунікативної компетентності особистості; 1.2. Психологічна характеристика організаційних конфліктів: види, причини та динаміка; 1.3. Комунікативна компетентність як чинник ефективної взаємодії та запобігання організаційним конфліктам.

Розділ 2. Емпіричне дослідження впливу комунікативної компетентності на розв'язання конфліктів – складається з 2-х підрозділів: 2.1. Організація та методики дослідження рівнів комунікативної компетентності та стратегій поведінки в конфлікті; 2.2. Аналіз взаємозв'язку між рівнем комунікативної компетентності працівників та психологічними особливостями розв'язання організаційних конфліктів.

Розділ 3. Психологічне забезпечення розвитку комунікативної компетентності для подолання конфліктності – складається з 3-х підрозділів: 3.1. Принципи та методи розвитку комунікативного потенціалу персоналу організації; 3.2. Програма психологічного тренінгу з підвищення комунікативної компетентності та навичок медіації; 3.3. Психологічні рекомендації керівникам та персоналу щодо конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кучеренко І.А., д.пед.н., професор	13.01.2026 р.	13.01.2026 р.
2	Кучеренко І.А., д.пед.н., професор	10.02.2026 р.	10.02.2026 р.
3	Кучеренко І.А., д.пед.н., професор	17.03.2026 р.	17.03.2026 р.

6. Дата видачі завдання 13.01.2026 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 на підприємстві	січень	Виконано
4.	Обробка матеріалу	січень	Виконано
5.	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6.	Виконання розділу 2	березень	Виконано
7.	Виконання розділу 3	квітень	Виконано
8.	Формулювання висновків	квітень	Виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	квітень	Виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент _____ Анна ПАХОМОВА

Керівник роботи _____ Ірина КУЧЕРЕНКО

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
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 вищої освіти
другого (магістерського) рівня

Пахомової Анни Олександрівни
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)
за темою:

**«Комунікативна компетентність як чинник конструктивного
розв'язання організаційних конфліктів»**
(назва теми роботи)

Проблема організаційних конфліктів є однією із важливих у сучасній психології. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку дієвих психологічних чинників, що сприяють переведенню конфлікту в аспект конструктивного діалогу. Важливим ресурсом у цьому процесі виступає комунікативна компетентність фахівця, яка дозволяє розвинути навички емоційної саморегуляції та стратегії співдіяльності. Враховуючи потребу закладів освіти у впровадженні інструментів медіації та культури безконфліктної взаємодії, вивчення комунікативної компетентності як чинника розв'язання організаційних конфліктів є актуальним і своєчасним.

У магістерській роботі авторкою доведено актуальність дослідження, обґрунтовано новизну, визначено теоретичне і науково-практичне значення дослідження. Магістерська робота, подана на рецензування, виконана в повному обсязі у встановлений термін. Структура роботи повною мірою відповідає завданню з підготовки магістерського наукового дослідження. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У змісті кваліфікаційної роботи ґрунтовно охарактеризовано ключові аспекти досліджуваної проблеми. У роботі Пахомової А.О. розкрито теоретичні засади комунікативної компетентності особистості, представлена психологічна характеристика організаційних конфліктів, висвітлено сутність та структуру комунікативної компетентності як ключового психологічного чинника, що забезпечує здатність фахівця до конструктивного діалогу, активного слухання та емоційної саморегуляції в ситуаціях напруженої взаємодії. Заслужовує на увагу зміст авторської програми психологічного тренінгу з підвищення комунікативної компетентності та навичок медіації, спрямованого на розвиток комунікативної компетентності та формування практичних навичок медіації у

науково-педагогічних працівників для переходу від деструктивних способів розв'язання організаційних конфліктів до конструктивної співпраці.

Зміст роботи засвідчує, що Пахомова А.О. опрацювала значну кількість наукової літератури, чітко охарактеризувала теоретичні і методичні засади розвитку комунікативної компетентності як чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів. Зміст і структура магістерської роботи відповідає сформульованій меті та завданням дослідження, логічно та послідовно відображає його етапи і має практичне значення.

Висновки, оцінка кваліфікаційної роботи магістра та пропозиції.

Загалом проведене дослідження достатньо повно розкриває поставлені завдання. Вищезазначене дає підстави стверджувати, що магістерська робота Пахомової А.О. є самостійним завершеним дослідженням, має наукову цінність одержаних результатів емпіричного дослідження та практичну значущість висновків і рекомендацій.

Кваліфікаційна робота Пахомової А.О. пройшла перевірку за допомогою комплексу StrikePlagiarism та має допустимий відсоток оригінальності роботи (91,22 %).

Вважаємо, що кваліфікаційна робота Пахомової Анни Олександрівни 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 на 88 балів (оцінка ECTS – B, оцінка за національною шкалою – «добре»).

07.05.2026 р.

Науковий керівник –

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри технологій навчання,
охорони праці та інклюзивної освіти
Білоцерківського інституту неперервної
професійної освіти ДЗВО «Університет
менеджменту освіти»
НАПН України



(підпис)

Ірина КУЧЕРЕНКО
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота: 100 сторінок, 6 рисунків, 6 таблиць, 3 додатки, 63 літературних джерела.

Мета дослідження: обґрунтувати роль комунікативної компетентності як чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів, розробити й апробувати тренінгову програму з її розвитку для оптимізації організаційної взаємодії.

Об'єкт дослідження: процес розв'язання організаційних конфліктів у професійній взаємодії персоналу.

Предмет дослідження: психологічні умови розвитку комунікативної компетентності як чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів.

Основні методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та завдань використовуємо теоретичні та експериментальні методи. Теоретичними є аналіз наукових підходів (суб'єктно-діяльнісний, системний), систематизація понять. До експериментальних відносяться методики діагностики стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса, тест на рівень емпатійних здібностей В. Бойко, опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера.

Експериментальна база дослідження: Білоцерківський національний аграрний університет. В експериментальному дослідженні приймали участь 60 працівників, з рівним гендерним розподілом, віком від 20 до 60 років.

Основний науковий результат роботи полягає у наступному: обґрунтовано інтегративну модель комунікативної компетентності, що включає здатність до саморегуляції та нейтрального посередництва; емпірично доведено зв'язок між низьким рівнем емпатійного відгуку та схильністю до деструктивних стратегій «суперництва» або «уникання»; розроблено та апробовано програму тренінгу, спрямовану на перехід від конфронтаційної до медіативної культури організації; сформульовано психологічні рекомендації для керівників щодо впровадження тактики «Win-Win» та технік «Я-висловлювання» в управлінську практику.

Практичне значення: Основні положення та висновки роботи знайшли своє практичне втілення у діяльності соціально-гуманітарного факультету БНАУ.

Гіпотеза дослідження, ґрунтується на припущенні, що комунікативна компетентність працівників є провідним детермінуючим чинником, який визначає вектор розв'язання організаційних суперечностей.

Тези кваліфікаційної магістерської роботи викладено та надруковано в:

1. Пахомова А. О. Психологічна реінтеграція особистості через навчання. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Біла Церква, 11 груд. 2025 р.). Біла Церква ; Ломжа : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України ; MANS w Łomży, 2026. Ч. 2. С. 159–160.

2. Пахомова А. О. Природа вирішення конфлікту: теоретичний аспект. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентнісного фахівця* : зб. матеріалів IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 170–172.

3. Пахомова А. О. Вплив пандемії на індивідуально-психологічні особливості особистості. *Виклики та перспективи сучасної науки: теорія, практика, інновації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (БНАУ, 10–11 квіт. 2025 р.). Біла Церква, 2025. С. 351–353.

Також за результатами дослідження видано наукову статтю: Pakhomova A., Kovalchuk I. Psychological factors of reconciliation in the judicial process: from reducing conflict to successful mediation. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-11>.

.Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-10>.

Ключові слова: комунікативна компетентність, організаційний конфлікт, медіація, емпатія, стратегія співпраці, психологічне забезпечення.

ABSTRACT

Master's Thesis: 100 pages, 6 figures, 6 tables, 3 appendices, 63 literature sources.

Research Aim: To substantiate the role of communicative competence as a factor in the constructive resolution of organizational conflicts, and to develop and pilot a training program for its development to optimize organizational interaction.

Object of Study: The process of resolving organizational conflicts within the professional interaction of personnel.

Subject of Study: Psychological conditions for the development of communicative competence as a determinant of constructive organizational conflict resolution.

Main Research Methods: Theoretical and experimental methods were employed. Theoretical methods include the analysis of scientific approaches (subject-activity and systemic approaches) and the systematization of concepts. Experimental methods include K. Thomas's Conflict Mode Instrument, V. Boyko's Empathy Level Test, and M. Snyder's Self-Monitoring Scale (Communicative Control Questionnaire).

Experimental Base of the Study: Bila Tserkva National Agrarian University. The study involved 60 employees with an equal gender distribution, aged 20 to 60.

The main scientific result of the work: The research substantiated an integrative model of communicative competence through the empirical proof of a correlation between low empathy and destructive conflict strategies, which informed the development of a piloted training program aimed at transitioning organizational culture toward mediation and the formulation of practical psychological recommendations for managers based on the "Win-Win" approach.

The main provisions and conclusions of the research have been practically implemented in the activities of the Faculty of Social and Humanitarian Sciences at Bila Tserkva National Agrarian University.

The research hypothesis, is based on the assumption that employees' communicative competence serves as the primary determinant in defining the trajectory of organizational conflict resolution.

The main points of the Master's thesis are presented and published in:

Pakhomova, A. O. (2025). *Psychological reintegration of personality through learning*. Psychological and Pedagogical Aspects of Adult Learning in the System of Lifelong Education: Proceedings of the X International Scientific and Practical Internet Conference. Part 2. pp. 159–160.

Pakhomova, A. O. (2025). *The nature of conflict resolution: theoretical aspect*. Social and Educational Dominants of Professional Training of a Modern Competent Specialist: Proceedings of the IV All-Ukrainian Student Scientific and Practical Conference. pp. 170–172.

Pakhomova, A. O. (2025). *Impact of the pandemic on the individual psychological characteristics of personality*. Challenges and Prospects of Modern Science: Theory, Practice, Innovation: Materials of the International Scientific and Practical Online Conference (BNAU). pp. 351–353.

Scientific Articles:

1. Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-10>.

2. Pakhomova A., Kovalchuk I. Psychological factors of reconciliation in the judicial process: from reducing conflict to successful mediation. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-11>.

Keywords: communicative competence, organizational conflict, mediation, empathy, cooperation strategy, psychological support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ	17
1.1. Сутність, структура та функції комунікативної компетентності особистості.....	17
1.2. Психологічна характеристика організаційних конфліктів: види, причини та динаміка.....	24
1.3. Комунікативна компетентність як чинник ефективної взаємодії та запобігання організаційним конфліктам.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НА РОЗВ’ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ	39
2.1. Організація та методики дослідження рівнів комунікативної компетентності та стратегій поведінки в конфлікті.....	39
2.2. Аналіз взаємозв’язку між рівнем комунікативної компетентності працівників та психологічними особливостями розв’язання організаційних конфліктів.....	46
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНОСТІ.....	61
3.1. Принципи та методи розвитку комунікативного потенціалу персоналу організації.....	61
3.2. Програма психологічного тренінгу з підвищення комунікативної компетентності та навичок медіації.....	67
3.3. Психологічні рекомендації керівникам та персоналу щодо конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Науковий інтерес до даної проблеми зумовлений докорінними змінами у парадигмі сучасного менеджменту, де основний акцент зміщується з жорсткого адміністрування на управління людським капіталом та розвиток м'яких навичок. В умовах постійної соціально-економічної турбулентності та зростання рівня психоемоційного напруження в колективах організаційні конфлікти стають неминучим явищем. У цьому контексті комунікативна компетентність постає не просто особистісною характеристикою, а стратегічним ресурсом організації, що забезпечує перехід від руйнівного протистояння до продуктивного діалогу та спільного пошуку рішень.

Попри значну кількість теоретичних досліджень у галузі психології, актуальним залишається питання нестачі прикладних даних щодо внутрішніх механізмів впливу комунікативної компетентності на динаміку організаційних конфліктів. Існує нагальна потреба в осмисленні комунікативної компетентності як багатокомпонентного явища, що охоплює не лише технічні навички передачі інформації, а й глибинні емпатійні здібності, рівень саморегуляції та комунікативного контролю особистості.

Дослідження комунікативної компетентності зумовлене потребою мінімізації впливу факторів травматизації та хронічного стресу на професійну взаємодію в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення України. В такий період традиційні методи розв'язання суперечок часто виявляються неефективними, а ризик переходу професійних розбіжностей в особистісні конфлікти суттєво зростає. Це вимагає від фахівців не просто базової грамотності у спілкуванні, а й здатності до глибокої емпатійної підтримки та свідомого контролю над власною поведінкою в гострих ситуаціях.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити роль комунікативної компетентності як чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів, виявити взаємозв'язок між рівнем комунікативних ресурсів працівників та їхніми стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях,

розробити й апробувати програму психологічного тренінгу, спрямовану на розвиток комунікативної компетентності персоналу задля оптимізації організаційної взаємодії.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність, структуру та функції комунікативної компетентності особистості, а також психологічні особливості організаційних конфліктів у науковій літературі.

2. Розкрити роль комунікативної компетентності як визначального чинника ефективної взаємодії та превентивного інструменту щодо виникнення деструктивних конфліктів в організації.

3. Емпірично дослідити рівні розвитку комунікативної компетентності персоналу (емпатії, контролю, здібностей) та виявити їхній зв'язок із вибором конкретних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

4. Визначити психологічні особливості конструктивного та деструктивного розв'язання суперечностей в організації, враховуючи показники організаційної напруженості та зрілості колективу.

5. Розробити та апробувати програму психологічного тренінгу з підвищення рівня розвитку комунікативної компетентності, а також сформулювати рекомендації щодо конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.

Об'єкт дослідження – процес розв'язання організаційних конфліктів у професійній взаємодії персоналу.

Предмет дослідження – психологічні умови розвитку комунікативної компетентності як чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів.

Методологічна основа дослідження базується на ключових теоретичних парадигмах сучасної психології щодо структури комунікативної компетентності особистості та психологічних закономірностей функціонування організаційних систем. У роботі реалізовано системний підхід, який дозволяє розглядати комунікативну компетентність не як набір окремих умінь, а як цілісну систему

внутрішніх ресурсів (емпатії, самоконтролю та комунікативних здібностей), що безпосередньо детермінують характер організаційної взаємодії.

Теоретичний базис дослідження ґрунтується на фундаментальних принципах суб'єктно-діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів. Це дозволяє розглядати працівників Білоцерківського національного аграрного університету як активних суб'єктів комунікації, чий рівень саморегуляції та здатність до розуміння емоційних станів колег (емпатії) визначають вектор трансформації конфліктної ситуації. Розуміння комунікативної компетентності як складного інтегративного утворення базується на працях О. Корніяки, Т. Вольфовської та Н. Лук'янчук, які акцентують увагу на здатності особистості до саморегуляції та гнучкої адаптації в професійному середовищі. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває концепція психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу, розроблена Л. Карамушкою та К. Терещенко, де комунікативний потенціал виступає внутрішнім ресурсом стійкості.

Важливою складовою методології є інтеграція концептуальних моделей конфліктології, зокрема підходів Л. Герасіної, Г. Захарчин та Л. Шевченко, які розкривають природу організаційних суперечностей. Механізм трансформації конфлікту аналізується через двомірну модель стратегій поведінки К. Томаса, що поєднується з концепцією емпатійних здібностей В. Бойка та теорією комунікативного контролю М. Шнайдера.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що комунікативна компетентність працівників є провідним детермінуючим чинником, який визначає вектор розв'язання організаційних суперечностей: зокрема, високий рівень емпатії, розвинений комунікативний контроль та сформованість організаційних здібностей корелюють із вибором конструктивних стратегій поведінки (співпраці та компромісу), тоді як дефіцит цих ресурсів призводить до переважання деструктивних моделей взаємодії (суперництва чи уникання), що суттєво підвищує загальний індекс організаційної напруженості та гальмує зрілість колективу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань було застосовано комплексний науковий інструментарій, що охоплює декілька рівнів аналізу. На теоретичному етапі використано методи порівняльного аналізу, систематизації та концептуального узагальнення наукових джерел, що дозволило цілісно окреслити психологічну структуру комунікативної компетентності. Практичну частину дослідження реалізовано через поєднання методів спостереження та психодіагностичного тестування в межах констатувального та формувального експериментів, спрямованих на виявлення реального стану комунікативних ресурсів персоналу та апробацію корекційної програми. Для забезпечення об'єктивності та достовірності отриманих результатів застосовано методи математичної статистики.

Експериментальна база дослідження. Об'єктна база та вибірка дослідження були сформовані на основі контингенту науково-педагогічного складу Білоцерківського національного аграрного університету. Загальна кількість респондентів, залучених до опитування, склала 60 осіб, з рівним гендерним розподілом (по 30 представників кожної статі, що становить по 50% відповідно). Віковий діапазон учасників охоплював період найбільш активної професійної діяльності, від 30 до 60 років. Такий склад вибірки забезпечив репрезентативність даних для аналізу комунікативної компетентності досвідчених фахівців у контексті організаційної взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованого підходу до управління організаційними конфліктами через розвиток комунікативного потенціалу науково-педагогічних працівників. Отримані дані дозволяють керівникам Білоцерківського національного аграрного університету не лише діагностувати поточний стан міжособистісних взаємин, а й ефективно прогнозувати вектори конфліктної динаміки на основі індивідуальних профілів емпатії та самоконтролю персоналу. Впровадження запропонованої тренінгової програми та адресних рекомендацій сприяє трансформації деструктивних суперечностей у ресурс для професійного розвитку, що мінімізує організаційну напруженість, підвищує рівень

згуртованості колективу та забезпечує сталість освітнього процесу навіть у кризових умовах діяльності.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічну природу організаційної взаємодії крізь призму комунікативної компетентності як визначального чинника її конструктивності. Уточнено наукові положення щодо впливу індивідуально-психологічних властивостей працівників (здатності до співпереживання та вольової регуляції спілкування) на динаміку організаційних суперечностей. Доведено, що ці ресурси виступають базовими психологічними передумовами для реалізації партнерської моделі взаємодії в колективі. Отримані результати уточнюють концептуальні зв'язки між рівнем персональної вправності працівників та загальною зрілістю колективу, що створює методологічне підґрунтя для розробки новітніх моделей управління конфліктами та розширює вектори подальших наукових пошуків у сфері оптимізації професійної комунікації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

вперше встановлено специфічні кореляційні зв'язки між внутрішніми комунікативними ресурсами працівників (емпатійним відгуком, рівнем самоконтролю) та вибором конструктивних стратегій подолання суперечностей у науково-педагогічному середовищі;

подальшого розвитку набули психологічні уявлення про комунікативну компетентність як провідний детермінуючий чинник організаційної динаміки, що безпосередньо впливає на зниження індексу організаційної напруженості та сприяє переходу колективу на вищий рівень соціально-психологічної зрілості;

уточнено роль внутрішніх психологічних ресурсів особистості (зокрема здатності до емпатії та саморегуляції) як медіаторів, що дозволяють трансформувати потенційно руйнівну енергію організаційного конфлікту в конструктивний ресурс для розвитку міжособистісної взаємодії та професійного зростання персоналу.

Апробація. Основні положення та висновки роботи знайшли своє практичне втілення у діяльності соціально-гуманітарного факультету

Білоцерківського НАУ. Результати дослідження пройшли публічне обговорення на наступних конференціях:

1. Пахомова А. О. Психологічна реінтеграція особистості через навчання. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Біла Церква, 11 груд. 2025 р.). Біла Церква ; Ломжа : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України ; MANS w Łomży, 2026. Ч. 2. С. 159–160.

2. Пахомова А. О. Природа вирішення конфлікту: теоретичний аспект. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентнісного фахівця* : зб. матеріалів IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 170–172.

3. Пахомова А. О. Вплив пандемії на індивідуально-психологічні особливості особистості. *Виклики та перспективи сучасної науки: теорія, практика, інновації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (БНАУ, 10–11 квіт. 2025 р.). Біла Церква, 2025. С. 351–353.

Також за результатами дослідження видано дві наукові статті:

1. Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-10>.

2. Pakhomova A., Kovalchuk I. Psychological factors of reconciliation in the judicial process: from reducing conflict to successful mediation. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. P. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-11>.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (у ньому налічується 63 найменування) і 3 додатки. Обсяг роботи становить 100 сторінок, робота містить 6 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Сутність, структура та функції комунікативної компетентності особистості

Сучасна парадигма інформаційно-технологічного розвитку суспільства визначає необхідність удосконалення ефективності спілкування та комунікацій, і прикладні наукові розробки в галузі питань формування, розвитку комунікативної компетентності значущі та затребувані. Саме тому проблеми розуміння комунікативних компетентностей у сучасній психологічній теорії загальних та спеціальних здібностей є одними з найбільш актуальних. Розглянемо послідовно основні теоретичні розробки з цієї проблематики.

Витоки поняття «комунікативна компетентність» сягають 1966 року, коли американський соціолінгвіст Делл Хаймс запропонував його як критичну альтернативу теорії «лінгвістичної компетентності» Ноама Хомського. Ключова ідея Хаймса полягала в тому, що здатність до спілкування не обмежується лише знанням граматичних правил; вона обов'язково включає вміння адекватно використовувати мову залежно від соціальних обставин та культурного середовища, забезпечуючи розуміння соціального контексту [48, с. 365].

У психологічній площині цей феномен трактується як інтегральна здатність індивіда моделювати міжособистісну взаємодію для досягнення цілей, враховуючи стан і потреби партнера. Західна традиція (Д. Голман, Ю. Габермас) [49; 50] розглядає її через призму соціального навчання, емоційного інтелекту та етики взаєморозуміння.

Становлення концепту комунікативної компетентності у вітчизняному психологічному дискурсі припадає на початок XXI століття. Ця категорія досліджується у тісному зв'язку з емоційним інтелектом, механізмами соціалізації та професійної інтеграції. Зокрема, Л. Коваль розглядає цей феномен

як сукупність особистісних якостей, що забезпечують ефективне взаєморозуміння, мінімізацію конфліктних ситуацій та створення сприятливої психологічної атмосфери під час взаємодії [16, с. 98].

Подвійне трактування категорії «комунікативна компетентність», спираючись на її етимологічне коріння (від лат. *communico* – єднати та *competens* – відповідний) пропонує В. Балахтар. З одного боку, дослідниця розглядає її як теоретичний базис — систему знань про принципи природної взаємодії (діалогу чи переговорів). З іншого — як практичний інструментарій особистості, що включає здатність гнучко регулювати міжособистісні контакти, розуміти позицію партнера та досягати результативності у спілкуванні [2, с. 238].

Для позначення психологічних явищ, пов'язаних з успішністю чи неуспішністю у спілкуванні та комунікаціях, вчені використовують різні терміни: комунікативні здібності, комунікативна компетентність, соціально-психологічна компетентність, комунікативний потенціал, товариськість тощо. До суворой термінологічної диференціації спроби співвідношення цих термінів поки що не призвели. Згідно з трактуванням поняття здібностей, в особистісно-діяльнісному підході можна спиратися на такі твердження: 1) комунікативні здібності мають суспільно-історичне походження; 2) вони формуються та вдосконалюються у практичному спілкуванні; 3) комунікативні здібності визначаються як індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої і проявляються в успішності освоєння або виконання комунікативної діяльності; 4) структура та предметний зміст комунікативної діяльності опосередковано відображає структуру та зміст комунікативних здібностей; 5) комунікативні здібності виявляють себе у комунікативних навичках та вміннях і особливо яскраво у швидкості та успішності набуття відповідних навичок, умінь, знань.

Здатність особистості до комунікації у найбільш загальному вигляді виявляється у здатності приходити до взаєморозуміння в різних умовах інтеракції та на різних рівнях обміну інформацією, здатності зберігати протягом взаємного впливу внутрішню автономію, уміння переконувати партнерів змінити поведінку.

У працях Т. Вольфовської комунікативна компетентність трактується як базовий рівень міжособистісного досвіду та практичних умінь, що дозволяють особистості продуктивно інтегруватися в соціум. При цьому авторка наголошує на важливості узгодження процесу взаємодії з індивідуальними можливостями людини та її позицією в соціальній ієрархії [4, с. 14].

Комплексний аналіз психологічних аспектів комунікативної компетентності був здійснений Т. Пономаренко, що дозволило глибше розкрити природу цього феномену через розуміння структури комунікативної компетентності особистості [35, с. 71].

Аналіз наукових джерел засвідчує відсутність уніфікованого підходу до визначення структури комунікативної компетентності, проте найчастіше дослідники схиляються до трикомпонентної моделі. Зокрема, Дж. МакКроскі пропонує виокремлювати когнітивну складову (мовна грамотність та знання етикету), емоційну (емпатійність та невербальна сприйнятливність) та поведінкову (навички співпраці й організаторські здібності). Отже, за цією концепцією, феномен постає як єдність знань, почуттів та вмінь, що гарантують продуктивну соціальну взаємодію [53, с. 80].

Альтернативний погляд на внутрішню організацію досліджуваного явища пропонують Б. Шпітсберг і В. Купах. Їхня модель також базується на трикомпонентній структурі, проте містить специфічні акценти. Автори виокремлюють: комунікативні знання (розуміння доцільності певної стратегії поведінки), уміння (практична реалізація знань у конкретних умовах) та мотивацію до спілкування. Останній елемент є ключовою відмінністю цієї моделі, оскільки саме внутрішнє прагнення особистості до якісної взаємодії дослідники вважають головним детермінантом успішності комунікативного процесу [56, с. 64].

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до визначення структури, можна виділити наступні рівні прояву комунікативної здатності: навички, вміння, загальна спрямованість поведінки та стиль спілкування. Навички спілкування пов'язані зі вправністю у використанні різних засобів спілкування та володінням

схемами орієнтації у взаємодії. Уміння спілкуватися передбачає відносно автономне комунікативне завдання з цілеспрямованим використанням різних навичок спілкування. Найбільш вживаним вважається поділ вміння спілкуватися на такі п'ять класів: 1) пізнавальне вміння – здатність пізнавати людей (рівень інтерперсональної перцепції), об'єктивувати ситуацію та прогнозувати поведінку, самопізнання; 2) пізнавально-експресивне вміння – вміння активно слухати, вибирати роль, адекватно передавати та сприймати емоції; 3) експресивне вміння – мовленнєві здібності, вміння аргументувати, здатність до невербального самовираження, вміння підкреслити особистісно-індивідуальні риси; 4) експресивно-інтеракційне вміння – здатність йти на ризик, вміння рефлексивно керувати («я-образом»); 5) інтеракційне вміння – володіння правилами поведінки, прийомами техніки спілкування та маніпуляції, конструктивне використання егозахисних механізмів, вміння використовувати внеситуативні умови та засоби [13, с. 73].

На основі проведеного теоретичного аналізу О. Лахтадир резюмує, що більшість дослідників трактують комунікативну компетентність як здатність людини, що базується на знаннях та емоційному досвіді, вільно орієнтуватися в умовах міжособистісної взаємодії. Це передбачає глибоке розуміння внутрішніх спонукань, намірів, поведінкових ліній та психологічних станів (зокрема фрустрацій) – як власних, так і співрозмовника, що стає фундаментом для успішної реалізації комунікативної активності. Говорячи про структуру комунікативних здібностей, науковиця зазначає, що вона є своєрідним відображенням структури діяльності та має три підструктури:

- гностичні здібності, тобто здатність розуміти інших;
- експресивні можливості, тобто можливості бути зрозумілими іншими, здатність до самовираження;
- інтеракційні можливості, тобто можливості адекватно представляти інтереси інших [21, с.86].

Також в структуру комунікативних здібностей можна вносити такі компоненти:

- 1) здатність до оптимізації міжособистісних відносин групи;
- 2) здатність до досягнення мети;
- 3) соціоперцептивні можливості, тобто. сукупність індивідуально-психологічних особливостей особистості, необхідні успішного сприйняття, розуміння та оцінювання інших;
- 4) «техніка спілкування», тобто тактичні операційні прийоми спілкування;
- 5) деякі міжособистісні передумови комунікативної діяльності.

Відповідно до особистісно-діяльнісного підходу, комунікативні здібності розглядаються як індивідуально-психологічні та психофізіологічні особливості людей, що забезпечують успішну взаємодію партнерів та результативне розв'язання комунікативних завдань. На думку В. Андрієвської, як індивідуальні характеристики, що впливають на успішність комунікативної діяльності, можуть виступати темп діяльності, динаміка розв'язання завдань, якість та використання комунікативні засоби, тип стратегії діяльності, товариськість, а також комунікативна активність, яка виявляється ситуативно в процесі вирішення комунікативних завдань [28, с. 26]. Т. Дуткевич зазначає, що комунікативні здібності не залежать від конкретної ситуації спілкування, оскільки вони ґрунтуються на природних задатках та інтегрують споріднені комунікативні властивості. Автор вважає, що як природний фундамент комунікативних здібностей слід розглядати таку властивість темпераменту та вищої нервової діяльності, як екстравертованість. Вона базується на рухливості нервової системи та сприяє формуванню інтегральної особистісної якості – товариськості [9, с. 74]. Дотримуючись положення про єдність природного та соціального в людині, представники цієї школи вивчають здібності на трьох якісно відмінних рівнях: психофізіологічному, психологічному та соціально-психологічному. Перевагою такого підходу є те, що комунікативні здібності трактуються не лише як індивідуально-психологічні, а й як психофізіологічні чинники, що забезпечують ефективну взаємодію партнерів та успішне розв'язання комунікативних завдань. Таким чином, запропоновані структурні

компоненти комунікативних здібностей також розглядаються виключно в особистісному аспекті.

Особливий науковий інтерес викликає функціональний аспект комунікативної компетентності, який традиційно розкривається через тріаду її базових функцій: комунікативну, перцептивну та інтерактивну. Перша, комунікативно-мовленнєва функція, забезпечує повний цикл оперування інформацією: від її збору та глибокої смислової інтерпретації до внутрішнього моделювання й чіткої вербалізації власних думок у будь-якій формі. Ця функція постає як інтегральний процес, що забезпечує повноцінний цикл інформаційного обміну в професійній діяльності. Вона базується на вмінні здійснювати ефективну рецепцію даних, що передбачає не лише механічне отримання інформації, а й глибоке декодування її смислового навантаження для адекватного розуміння контексту. Завершальним етапом реалізації цієї функції є внутрішнє програмування та подальша вербалізація власних інтенцій, де фахівець демонструє здатність грамотно та структуровано висловлювати думки як у письмовій формі, так і під час безпосереднього усного спілкування [24; 38].

Це доповнюється соціально-перцептивною здатністю, яка спрямована на якісне пізнання суб'єктів спілкування. Вона дозволяє формувати об'єктивний психологічний портрет партнера, спираючись на емпатійне розуміння його потреб та етичне ставлення, що неможливо без розвиненої рефлексії – глибокого усвідомлення власних внутрішніх станів та інтуїтивних ресурсів. Завершальною ланкою виступає інтерактивна функція, яка відповідає за безпосередню регуляцію взаємодії та досягнення консенсусу. Вона базується на вільному володінні соціальними ролями, високому рівні адаптивності та здатності до конструктивного подолання конфліктів, поєднуючи в собі навички активного слухання з володінням ефективними тактиками переконання для здійснення етичного впливу на оточуючих.

Соціально-перцептивний комплекс у структурі комунікативної компетентності виступає фундаментальним механізмом взаємного пізнання та розуміння суб'єктів спілкування. Цей компонент забезпечує здатність

особистості до побудови об'єктивного психологічного портрета партнера, що дозволяє прогнозувати його поведінку та адекватно інтерпретувати мотиви вчинків. Важливою складовою цього процесу є етико-емоційний вектор: прояв щирої емпатії, поваги та тактовності, що сприяє встановленню довіри та безпечної атмосфери взаємодії. Разом з тим, ефективна соціальна перцепція неможлива без розвиненої рефлексії, а саме здатності до прискіпливого аналізу власних емоцій, внутрішніх станів та прихованих ресурсів, що дозволяє людині усвідомлювати свій вплив на співрозмовника та гнучко корегувати власну стратегію поведінки.

Інтерактивний складник комунікативної компетентності виступає інструментом безпосередньої організації спільної діяльності, що дозволяє учасникам взаємодії успішно координувати зусилля та досягати консенсусу. Ця здатність базується на глибокому засвоєнні соціальних ролей і нормативних зразків поведінки, що забезпечує високий рівень соціально-психологічної адаптації до мінливих умов спілкування. Важливою характеристикою цього компонента є розвинений самоконтроль, який дозволяє конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації та долати міжособистісні бар'єри. Ефективність інтеракції підсилюється вмінням фахівця здійснювати етичний вплив на партнера, гармонійно поєднуючи техніки активного слухання з майстерністю переконання й аргументації, що в сукупності забезпечує стабільність і продуктивність професійного діалогу [19, с.190].

Зазначені здатності характеризуються автономністю, системним взаємозв'язком та чіткою ієрархічністю, де кожна наступна ланка базується на успішному освоєнні попередньої. Реалізація перцептивної та інтерактивної функцій неможлива без сформованої морально-етичної позиції суб'єкта та його особистісного ставлення до процесу взаємодії. У підсумку це веде до формування індивідуального стилю комунікативної компетентності. Провідну роль у цьому процесі відіграють рефлексія та емпатія як здатності до самоаналізу та співпереживання, які забезпечують моральну стійкість і гуманність поведінки під час спілкування.

1.2. Психологічна характеристика організаційних конфліктів: види, причини та динаміка

За твердженням С. Грабовської «організаційні конфлікти справедливо розглядаються як специфічна форма прояву суперечностей у організаційних відносинах трудового колективу» [5, с. 82]. Ці суперечності зачіпають різні групи людей або окремих осіб як у системі горизонтальних, так і у системі вертикальних відносин, у результаті чого виникають конфлікти всередині малих і великих виробничих груп, між самими групами, окремими працівниками, керівником і підлеглими.

У зв'язку з цим організаційний конфлікт найчастіше асоціюється з протистояннями та зіткненнями, що виникають на ґрунті того, як спроектовані організаційна структура та бізнеспроцеси, як формально розподілена влада в організації. «Вони зумовлені організаційною динамікою, рівнем і характером управління організацією, у зв'язку з чим виділяють чотири основні різновиди конфлікту, що виникає в організації: вертикальний, горизонтальний, змішаний, рольовий» [18, с. 149].

Вертикальний конфлікт – це конфлікт між рівнями управління в організації, точніше сказати, між людьми, що перебувають у підпорядкуванні один одному. Вертикальний конфлікт передбачає, що обсяг влади зменшується по вертикалі (зверху вниз), що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: керівник-підлеглий, вища організація, засновник-мале підприємство. Його виникнення та вирішення зумовлені тими аспектами життя організації, які впливають на вертикальні зв'язки в організаційній структурі: цілі, влада, комунікації, культура тощо.

Горизонтальний конфлікт виникає між рядовими співробітниками, які не перебувають у підпорядкуванні один одного, і найчастіше виступає як конфлікт цілей. Розвиток горизонтальних зв'язків у структурі організації багато в чому сприяє його вирішенню.

Змішаний конфлікт (поєднання вертикального та горизонтального конфлікту) найчастіше ґрунтується на розбіжностях у поглядах. Його вирішення пов'язане з розвитком відносин між лінійним керівництвом та фахівцями, наприклад, шляхом створення цільових або автономних груп.

Рольовий (або функціонально-рольовий) конфлікт виникає тоді, коли індивід, який виконує певну роль, отримує завдання, неадекватне його ролі. Функціонально-рольовий конфлікт може виникнути за наявності бажань і зобов'язань особистості або групи працівників одночасно виконувати кілька різних своїх ролей, що призводить до вибору, що виконувати.

У практиці функціонування організацій найбільш поширені вертикальні та змішані конфлікти. За оцінками фахівців, вони в середньому становлять 70–80 % від усіх інших [20]. Конфлікти цього типу також є найбільш небажаними для керівника, оскільки в цьому випадку кожна дія керівника розглядається всіма співробітниками крізь призму цього конфлікту.

Варто зазначити, що не кожен конфлікт, що виникає в організації, можна назвати організаційним. Конфлікт може виникати з особистих міркувань або суб'єктивних причин: поганий настрій, домашні неприємності, втома тощо. Однак такий конфлікт може знайти продовження у справах самої організації та перерости в організаційний. У свою чергу, конфлікт організаційного характеру може трансформуватися в особисту неприязнь та приватний конфлікт.

У зв'язку з цим у процесі організаційної діяльності слід приділити особливу увагу так званим емоційним конфліктам, що виникають не на об'єктивному ґрунті. Джерелами таких конфліктів найчастіше є психологічні особливості особистості, пов'язані з низьким рівнем стресостійкості, саморегуляції, недовірливості, недовірою тощо. Саме такі конфлікти можуть бути «вибухонебезпечними» для колективу, оскільки, не маючи об'єктивного підґрунтя, серйозно дестабілізують робочу атмосферу та важко піддаються врегулюванню.

У науковій літературі зустрічаються й інші класифікації організаційних конфліктів. У рамках нашого дослідження найбільший інтерес представляє

наступна «класифікація організаційних конфліктів, згідно з якою виділяють п'ять основних видів організаційних конфліктів: внутрішньо особистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю та групою, міжгруповий та міжорганізаційний конфлікти, основу яких складають позиції конкуренції та суперництва» [42, с. 28].

На нашу думку, всі класифікації є умовними і, незважаючи на їхню різнобічність та змістовність, мають на меті пояснення суті конфлікту та пошук адекватних способів його вирішення або запобігання, оскільки всі конфлікти мають спільні елементи та загальні моделі розвитку. Безумовно, всі класифікації, що зустрічаються в літературі, мають право на існування. Однак, на нашу думку, об'єднуючою особливістю всіх видів організаційних конфліктів є те, що всі вони пов'язані з інформаційною взаємодією, тобто комунікацією. При цьому суб'єктами інформаційної взаємодії можуть бути відділи, структурні підрозділи, ланки «керівник-підлеглий», «співробітник-співробітник». Комунікативні організаційні конфлікти виникають через володіння різним обсягом необхідної технологічної, економічної та іншої інформації для прийняття рішення або виконання службових обов'язків.

«Будь-який конфлікт, що виникає в організації, являє собою складний динамічний процес, який має дискретні характеристики та узагальнено структурується на такі періоди: латентний (передконфліктний) період; відкритий період (власне конфлікт); післяконфліктний період» [3, с. 28].

«Схематично модель організаційного конфлікту може виглядати наступним чином: управлінська ситуація → джерела конфлікту → можливість розростання конфлікту → реакція на ситуацію (від неї залежить тривалість конфлікту) → управління конфліктом → конструктивні та деструктивні наслідки» [10, с. 135].

Наявність одного або кількох джерел конфлікту відповідно збільшує ймовірність виникнення конфліктної ситуації в процесі управління та власне конфлікту. При цьому відповідна реакція на ситуацію (своєчасна та адекватна) може запобігти конфлікту. Якщо на цьому етапі конфлікт не минає, серйозному аналізу має бути піддана управлінська ситуація, всередині якої на латентній стадії

конфлікту й могли перебувати основні його причини. Як зазначалося раніше, навіть при успішному управлінні конфліктом і позитивному вирішенні ситуації наслідки конфлікту неминучі, отже, вони повинні бути проаналізовані в контексті управлінської ситуації.

У межах кожного періоду можливі свої стратегії та тактики вирішення ситуації, і на кожному етапі конфлікт може розвиватися як у конструктивному, так і в деструктивному напрямку, і як результат може мати конструктивні та деструктивні наслідки відповідно.

Представники ранніх шкіл менеджменту бачили в конфліктах переважно руйнівні властивості, ставилися до них як до небажаного явища і, відповідно, пропонували комплекс заходів щодо «повного» усунення конфліктів із життя організації (школа наукової організації праці, школа адміністративного управління) [23; 29]. У результаті еволюціонування поглядів на систему конфліктної взаємодії в рамках різних управлінських шкіл сформувалася позиція щодо того, що «організаційний конфлікт правомірно повинен розглядатися не стільки як негативний феномен, скільки як індикатор і об'єктивний показник ефективності менеджменту організації» [51, с.481].

Зазвичай конфлікт має подвійну природу, що, безперечно, свідчить про можливість появи конструктивних і деструктивних елементів. На підтвердження цього наведемо думки деяких авторів, які говорять про конструктивні та можливі деструктивні наслідки організаційних конфліктів.

Так, Георг Зіммель вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий і може призводити до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожим почуттям, посилювати соціальну солідарність. Конфлікт, за Г. Зіммелем, не завжди і не обов'язково призводить до руйнувань; навпаки, він може виконувати найважливіші функції збереження соціальних відносин і соціальних систем [55].

Сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища можна відзначити в працях М. Роббера та Ф. Тільмана, які розглядають його як «стан потрясіння, дезорганізації стосовно попереднього розвитку і, відповідно, як генератор нових структур» [39, с. 78].

У. Лінкольн також відзначає позитивний вплив конфлікту, що може проявлятися в наступному: конфлікт прискорює процес самоусвідомлення; під його впливом утверджується і підтверджується певний набір цінностей; сприяє усвідомленню спільності, оскільки може виявитися, що в інших подібні інтереси і вони прагнуть до тих самих цілей та результатів і підтримують застосування тих самих засобів до такої міри, що виникають офіційні та неофіційні союзи; призводить до об'єднання однодумців; сприяє розрядці та відсуває на другий план інші, несуттєві конфлікти; сприяє розстановці пріоритетів; відіграє роль запобіжного клапана для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій; завдяки йому звертається увага на невдоволення або пропозиції, що потребують обговорення, розуміння, визнання, підтримки, юридичного оформлення та вирішення; призводить до виникнення робочих контактів з іншими людьми та групами; завдяки йому стимулюється розробка систем справедливого запобігання, вирішення конфліктів та управління ними [7, с. 73].

На підтримку конструктивного початку організаційного конфлікту виступає зі своєю концепцією Е. Еріксон, на думку якого розвиток особистості обумовлений результатами подолання кризи (конфлікту), що виникає у вузлових точках процесу розвитку. «Конфлікти сигналізують про об'єктивні суперечності життєвих відносин і дають шанс вирішити їх до реального зіткнення цих відносин, що загрожує згубними наслідками» [11, с. 78]. З цих позицій можна говорити про те, що конфліктом дає можливість «оздоровлення» відносин.

На думку В. Балахтар «загальні конструктивні функції конфлікту виражаються в таких наслідках: виявленні та фіксації суперечностей, знятті соціальної напруженості, стимулюванні групової творчості, з'ясуванні співвідношення сил, стабілізації соціальної системи» [1, с. 215]. Більше того, конструктивні функції конфлікту впливають на такі індивідуальні характеристики особистості, як пізнавальна функція, самопізнання та самооцінка, ступінь і рівень соціалізації, адаптації, психічної напруженості тощо.

До найбільш істотних деструктивних наслідків конфлікту можна віднести загрозу заявленим інтересам сторін та соціальній системі, що забезпечує

рівноправність і стабільність; перешкоду динамічному та продуктивному здійсненню змін; втрату підтримки; залежність окремих людей, соціальних груп або організаційних структур від необхідності публічних заяв і коментарів щодо змісту та причин конфлікту; переважання швидких, частіше імпульсивних дій над виваженою, продуманою реакцією; підлив процесу формування робочих груп, колективів, союзів, коаліцій; зміну пріоритетів тощо.

Загальні деструктивні функції конфлікту також проявляються на різних рівнях соціальної системи і мають яскраво виражені наслідки: використання насильницьких методів вирішення конфлікту, стан дестабілізації окремої особистості, груп або колективів; дезінтеграція суспільства, уповільнення темпів його розвитку, наростання в суспільстві настроїв песимізму; поява нових, більш деструктивних конфліктів; зниження рівня організації системи.

Деструктивні функції конфлікту на особистісному рівні виражаються в таких наслідках, як негативна зміна соціально-психологічного клімату в групі, відповідно, розчарування у своїх можливостях і здібностях тощо [18, с.43].

Навіть в організаціях з ефективним управлінням організаційні конфлікти не тільки можливі, але й бажані, оскільки допомагають виявити існуючі в організації проблеми та знайти механізми їх вирішення. Функціональні конфлікти ведуть до підвищення ефективності організації, а дисфункціональні опосередковано, через зниження особистої задоволеності та групової співпраці, до зниження ефективності. Необхідно враховувати, що ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися в міру його розвитку та мати відносний характер.

1.3. Комунікативна компетентність як чинник ефективної взаємодії та запобігання організаційним конфліктам

Розуміння соціально-психологічних функцій конфлікту є фундаментальним аспектом управлінської діяльності. Це зумовлено тим, що одним із пріоритетних завдань керівника є формування сприятливого психологічного клімату, який виступає ключовим індикатором життєздатності та функціонального здоров'я колективу. Соціально-психологічний клімат є також фактором, через який заломлюється, опосередковується будь-яка діяльність колективу, і його вплив на особистість може бути як стимулюючим, так і гальмуючим активність, творчу ініціативу та енергію особистості.

Одним з найбільш суттєвих передумов ефективного практичного регулювання соціально-психологічного клімату є чітке уявлення керівника про сутність, природу та специфіку даного механізму життєдіяльності колективу. Відомо, що регуляція є загальною властивістю всієї психічної діяльності людини і пов'язана з необхідністю приведення психічного відображення світу людиною, її ставлення до навколишнього середовища в найбільш повну відповідність до цієї реальності. «Регулятивна функція психіки людини найповніше проявляється в її комунікативній діяльності» [46, с. 135]. Тут вона виступає одночасно як функція саморегуляції та як функція регулятивного впливу на інших.

Тому з усього сказаного вище можна дійти висновку, що однією з найважливіших умов ефективної професійної діяльності суб'єкта є формування в нього комунікативної компетентності.

Умовою формування комунікативної компетентності людини є її адекватне уявлення себе, знання своїх позитивних і негативних сторін, позитивна оцінка своєї особистості, і навіть почуття своєї цінності іншим людям.

Як відомо, комунікативний процес завжди має подвійну обумовленість, тому що в ньому відбувається не просто вплив однієї людини на іншу, а їхню взаємодію. Переважна більшість ситуацій, у яких відбувається взаємодія в організаційному процесі, мають більшу чи меншу соціальну визначеність у тому

сенсі, що соціальні ролі учасників диктують їм певну поведінку. У той самий час кожен із новачків залишається індивідуальністю, та його суб'єктивне ставлення до ситуації та своїм ролям неминуче накладає відбиток на його поведінку. Але й орієнтація на партнера також відбувається з урахуванням його соціальних ролей та його індивідуальних особливостей. Така двоїстість поведінки обумовлює і подвійну природу знань, умінь і навичок, які необхідні людині для ефективної взаємодії в межах організаційних процесів [44; 45].

«Важливою умовою процесу формування комунікативної компетентності особистості також є формування високого рівня стресостійкості, тобто певної психологічної готовності до психічної саморегуляції та самокорекції всіх форм та видів власної життєдіяльності» [8]. Перелічені об'єктивні чинники, призводячи до розвитку внутрішньоособистісних конфліктів, які зачіпають найбільш значущі компоненти внутрішньої картини світу, разом із міжособистісними конфліктами, що розвиваються на тій же основі, доповнюють стан емоційного стресу суб'єктивними факторами. Все це разом створює досить стійку структуру конфлікту та блокує механізми психологічного захисту особистості, ще більшою мірою закріплюючи стан загальної дезадаптації.

Сукупність наведених обставин створює передумови для реалізації загроз організаційній стабільності, що мають виражений негативний вплив у двох площинах. По-перше, це зростання психічної та психосоматичної захворюваності: депресій, самогубств, алкоголізму та наркоманій тощо, по-друге, зростання соціальної напруженості в суспільстві в цілому.

Успішне вирішення комунікативних завдань, особливо у ситуаціях конфліктної взаємодії, одна із найважливіших умов ефективної професійної діяльності. Велика роль формуванні комунікативної компетентності належить певним моральним нормам. Якщо моральні норми, якими будується спілкування людей основний їм трудової діяльності, нічого очікувати збігатися з нормами, які лежать основу їх спілкування за іншими видами діяльності, розвиток їх особистості матиме більш-менш суперечливий характер, що перешкоджає формуванню гармонійної особистості.

Так, за даними досліджень К. Левіна, О. Валтера та О. Вільямса основними факторами, що знижують ймовірність появи та розвитку конфлікту з огляду на комунікативну здатність, можна розглядати такі показники як риси характеру, вираженість темпераменту, врівноваженість, ступінь виразності афективної поведінки, професійні та особистісні якості [52; 57; 58]. За наслідками спостережень Л. Шевченко, «основними індивідуальними чинниками, що знижують ймовірність виникнення конфлікту, є: здатність виявити повагу до думки іншого, відсутність схильності до об'ємного та стабільного висловлювання претензій, відсутність прагнення відстоювати свою точку зору будь-яким способом, здатність ефективно контролювати свій емоційний стан» [47, с. 217].

О Сударкін, досліджуючи основні індивідуальні чинники конфлікту на вибірці студентів, приділяє особливу увагу психологічним особливостям, які існують у межах темпераменту індивіда: поведінкові реакції, емоційне реагування на стресові, конфліктні ситуації у взаємодії [40, с. 240]. За загальними ознаками, знижують ймовірність виникнення конфлікту у колективі, такі типи темпераменту як сангвінік і флегматик, оскільки ці типи є сильними і врівноваженими. Сангвінік, володіючи поєднанням властивостей екстраверта та емоційної стабільності, у ситуації взаємодії виявляє ініціативність та активність, товариськість та відкритість, характеризується високою працездатністю та оптимізмом, демонструє прояви життєрадісності та емпатії, відрізняється виразністю міміки та впевненою мовою [41, с. 345]. Наявність всіх перерахованих властивостей та особливостей часто дозволяє сангвінікам попереджати, уникати та ефективно вирішувати конфлікти ще на стадії їхнього зародження. Водночас, варто зазначити, що сангвінікам притаманні такі особливості як негативне ставлення до одноманітної та монотонної роботи, а також мінливість настрою, які можуть стати причиною розбіжностей та потенційних конфліктів у колективі. У ситуації конфлікту для сангвініків характерним є такий стиль поведінки як співробітництво.

Флегматик, будучи типом темпераменту, що несе властивості сильної, врівноваженої, інертної нервової системи, має поєднання властивостей інтроверта та емоційної стабільності. Флегматики часто характеризуються досить низьким рівнем активності у поведінці та діяльності, що з одного боку може бути причиною виникнення конфліктів у колективі, проте спокій, стриманість, миролюбність, врівноваженість та терплячість у відносинах більшою мірою сприяє запобіганню ситуації виникнення такого конфлікту. У разі конфліктної ситуації за даними різних досліджень, флегматики зазвичай обирають такі стратегії поведінки як компроміс і уникнення [40, с.237].

А. Одінцова, вивчаючи особливості працівників у ситуації виникнення та подолання конфліктів у міжособистісних відносинах, виявила, що здатність особистості до активізації репродуктивної та креативної уяви створює необхідний ресурс, який може ефективно використовуватися для проектування та ментального відтворення можливих ситуацій міжособистісних відносин [32, с. 232]. На підставі цих даних, можемо зробити висновок, що досить високий рівень розвитку уяви здатний створювати необхідний фундамент для образної реконструкції ситуації конфлікту та вироблення ефективних стратегій та тактики запобігання та подолання міжособистісних конфліктів різної спрямованості.

Як зазначає Н. Партинко, у трудовому колективі підвищенню здатності конструктивно та об'єктивно вирішувати конфліктні ситуації сприяють навички перцептивної міжособистісної взаємодії, освоєння техніки безконфліктного спілкування, розвиток умінь професійно вирішувати суперечності та конфлікт [34, с. 98].

За даними дослідження Л. Комарницької, як основних психологічних індивідуальних особливостей, що знижують ймовірність виникнення конфліктів у колективі, можна назвати такі: здатність ефективно контролювати свою поведінку, почуття та емоції; прагнення особистості до формулювання чітких та конкретних побажань та цілей для досягнення взаємної згоди; оцінка рівня компетентності опонента у спірному питанні; оцінка характеру емоційності, самовладання протилежної сторони [17].

Аналіз дослідження впливу характерологічних особливостей особистості керівника на поведінку конфліктної ситуації проведеного Л Мухіної дозволила нам відзначити, що «як основні психологічні особливості, що знижують ймовірність виникнення конфлікту, можна назвати емотивність і гіпертимність особистості, низький рівень тривожності, низький рівень циклотимності» [31, с. 143]. Аналізуючи різні бачення сутності та проявів емотивності як індивідуальної особливості, нам вдалося відзначити, що, виражаючись в емоційності, високій чутливості та схильності індивіда до глибоких реакцій у галузі тонких емоцій, емотивність здатна схилити індивіда до пасивної поведінки, до уникнення ситуації, тому такі особи зрідка виступають ініціаторами конфлікту, оскільки почуваються в них невпевнено. За підсумками аналізу проявів такої особливості як гіпертимність особистості вдалося встановити, що вона проявляється переважно в хорошому настрої, активності, спразі нової діяльності, високому життєвому тонусі. Гіпертимні особистості схильні до конфліктів лише в умовах жорсткої дисципліни та моралі, а також при високому рівні монотонності в роботі. Таким чином гіпертимність може бути особливістю, що знижує ймовірність виникнення конфліктів у колективі з тієї причини, що такі люди дивляться на життя оптимістично і схильні долати ситуації розбіжності без особливих зусиль завдяки своїй активності.

Ймовірність виникнення в колективі напруженої атмосфери та конфліктних ситуацій так чи інакше пов'язана з адаптивними здібностями членів колективу до умов, що постійно змінюються. Т. Дегтярьова виділяє основні показники адаптивної поведінки – контактність, активність та двосторонні зміни, які також можна віднести до психологічних особливостей, що знижують ймовірність виникнення конфліктів у колективі [6, с. 39]. Здатність особистості до оптимального встановлення реального контакту із середовищем, прояв активних свідомих дій, сприяє одночасній зміні особистості та середовища, створюючи фундамент для творчої будови нової системи взаємодії

Є. Павлютенков, розглядаючи особливості адаптивної поведінки в міжособистісних конфліктах, приділив особливу увагу інтернальному

подоланню, яке включає у свій зміст наступне поєднання психологічних особливостей: наявність когнітивної рефлексії, що дозволяє вирішувати виникаючі проблеми, здатність до адекватної оцінки та переоцінки ситуації, прагнення пошуку компромісів, здатність до прийняття ситуації. При цьому інтернальне подолання виключає зі свого змісту прагнення уникати проблем.

На основі аналізу результатів наукового дослідження, проведеного Є. Павлютенковим, в якості психологічних особливостей, що знижують ймовірність виникнення конфліктів у колективі, можна розглядати основні характеристики комунікативної компетентності, що визначає: конструктивне пристосування до ситуації, готовність індивіда вирішувати життєві проблеми, вміння використовувати певні засоби для подолання труднощів [33].

Важливим стабілізуючим фактором, що сприяє попередженню конфліктів у колективі визначаються сукупності осмислених та несвідомих уявлень, заборон, цінностей, норм, правил, традицій, що поділяються всіма учасниками.

В межах обговорюваної проблеми необхідно звернути увагу на один важливий момент, такий як наявність позитивних традицій, що виступають у якості значущих обмежувальних меж для конфліктної людини [22]. Позитивні традиції служать додатковою нормою соціальної регуляції поведінки. Їх необхідно схвалювати, але при цьому не забувати, що й у цій справі потрібна міра, інакше вони стануть самоціллю і тоді вже конвенційним фактором.

Конфліктна людина, як правило, все ж залежна від відносин із оточуючими, їх оцінок, думок тощо. Конфліктуючи, вона може опинитися в ізоляції, що буде сприйматися болісно, внаслідок чого така особа готова перестати конфліктувати. Колективи з високим вираженням комунікативної компетентності та організаційної культури характеризуються узгодженою громадською думкою, що виступає також сильним регулятором поведінки членів колективу [23, с. 213].

На основі аналізу результатів дослідження психологічних особливостей безконфліктної особистості, проведеного О. Сударкіним особливостями, що знижують ймовірність конфліктів може бути середній рівень стресостійкості (виражена здатність протистояти труднощам повсякденного життя, знаходити

вихід із складної ситуації); прагнення до партнерства, готовність жертвувати власними інтересами, низький рівень агресивності, схильність відчувати у ситуації конфлікту почуття провини, докори совісті [41, с. 345].

Таким чином, за підсумками проведеного аналізу наукової літератури, з'явилася можливість охарактеризувати комунікативну компетентність, як ряд передбачуваних психологічних індивідуальних чинників особистості, здатних знижувати ймовірність виникнення та розвитку конфліктів. Такими є високий рівень розвитку уяви особистості; гіпертимність та властивості характеру; співробітництво, компроміс, уникнення конфліктних ситуацій. За результатами проведеного аналізу сучасних публікацій та робіт, можемо зробити висновок про недостатній ступінь вивченості зазначеної проблеми у вітчизняній науці та практиці, що актуалізує потребу проведення емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення впливу різних особистісних властивостей та особливостей на ймовірність виникнення організаційних конфліктів.

Комунікативна компетентність виступає фундаментальним чинником забезпечення конструктивної взаємодії та превенції деструктивної конфліктності в межах організації. Вона інтегрує в собі не лише володіння техніками ефективного передавання інформації, а й здатність суб'єкта до емпатичного слухання, адекватну інтерпретацію невербальних сигналів та готовність до пошуку компромісних рішень. Високий рівень розвитку даної якості дозволяє персоналу своєчасно ідентифікувати латентні суперечності, нівелювати комунікативні бар'єри та трансформувати потенційно конфліктні ситуації у площину ділового діалогу. Відтак, комунікативна компетентність стає дієвим інструментом підтримання соціально-психологічної стабільності колективу, мінімізуючи ризики виникнення організаційної напруженості та сприяючи зростанню загальної продуктивності професійної діяльності.

Висновки до розділу 1

Комунікативна компетентність особи у наш час є результатом освоєння у загальноприйнятій культурі способів спілкування та умова їх реалізації, тобто персоніфікованою, особистісною формою культури спілкування як суспільного явища. З іншого боку, вона також включає певні властивості особистості, тобто володіє конкретним психологічним змістом, на основі якого формується комунікативна компетентність особистості. Ця якість індивіда полягає в тому, наскільки він здатний об'єктивно бачити та інтерпретувати ситуацію спілкування, а також знаходити адекватний спосіб поведінки у ній. Величезну роль у процесі адаптації суб'єкта до умов роботи грають соціально-психологічні аспекти. Відчуття незадоволеності, непристосованості до нового колективу може виникати як через реальну недоступність матеріальних чи соціальних благ, так і внаслідок інерції свідомості, психологічного дискомфорту, незвичності нових форм існування.

Комунікативна компетентність постає як багатогранне психологічне утворення, що визначає здатність особистості до ефективної міжособистісної взаємодії. Її сутність полягає не лише у володінні мовними нормами, а й у вмінні адекватно інтерпретувати соціальний контекст, розуміти мотиви партнерів та гнучко корегувати власну поведінку для досягнення порозуміння. Структурно цей феномен інтегрує когнітивний (знання етики та правил), емоційний (емпатія, рефлексія) та поведінковий (практичні навички, ініціативність) компоненти. Функціональний аспект компетентності розкривається через інформаційний обмін (комунікативна функція), пізнання іншої людини (перцептивна) та організацію спільної діяльності й впливу (інтерактивна функція).

Для більш глибокого розуміння проблем адаптованості особистості до умов, що змінюються, важливе значення має розгляд проблем ставлення людини до несприятливих життєвих подій. Дослідження цих проблем спрямовані насамперед на вивчення внутрішніх детермінант, які визначають оцінку життєвих подій, їх суб'єктивну значущість для людини, та факторів, що

формують ставлення до життєвих подій як до стресогенних для людини у кожній конкретній ситуації.

Організаційний конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів або позицій суб'єктів трудової взаємодії, що виникає в межах певної структури. За видами вони поділяються на міжособистісні, міжгрупові, вертикальні (керівник – підлеглий) та горизонтальні (між колегами). Основними причинами виступають обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях та цінностях, а також комунікативні бар'єри. Динаміка конфлікту охоплює послідовні етапи: виникнення конфліктної ситуації (латентна фаза), інцидент, ескалацію напруги, кульмінацію та завершення (постконфліктний період), характер якого залежить від обраної стратегії реагування.

Розвинена комунікативна компетентність виступає ключовим психологічним ресурсом для забезпечення продуктивної взаємодії та превенції деструктивних суперечок в організації. Вона дозволяє фахівцю вчасно ідентифікувати зародження конфліктогенів завдяки високій сензитивності до стану колег та вмінню застосовувати техніки активного слухання. Завдяки рефлексії та емоційному контролю особистість здатна переводити потенційне зіткнення інтересів у русло конструктивного діалогу, шукаючи спільні точки дотику та досягаючи консенсусу. Таким чином, високий рівень комунікативних здібностей мінімізує ризик виникнення непорозумінь, перетворюючи розбіжності на інструмент розвитку організації, а не її дестабілізації.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що комунікативна компетентність є інтегративною характеристикою особистості, яка визначає не лише ефективність обміну інформацією, а й загальну якість професійного буття в організаційному середовищі. Відтак, розвиток комунікативних здібностей, що базуються на поєднанні психофізіологічних задатків, моральних цінностей та практичних навичок, є необхідною умовою для формування стресостійкого та гармонійного робочого клімату, де розбіжності в поглядах стають ресурсом для розвитку, а не джерелом деструкції.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1. Організація та методики дослідження рівнів комунікативної компетентності та стратегій поведінки в конфлікті

Емпіричне дослідження проводилося з метою виявлення взаємозв'язку між рівнем розвитку комунікативної компетентності особистості та обраними нею стратегіями поведінки в організаційних конфліктах. Процес дослідження було доцільно розділити на три етапи. Перший етап передбачав оцінку особистісних ресурсів респондентів.

Розглядаючи комунікативні здібності з точки зору психодіагностичного інструментарію, доцільним вважалося застосувати Методику «Оцінка комунікативних та організаційних здібностей» КОЗ-2, що визначає комунікативні і організаторські здібності людини. В основу розробки цієї методики покладено відомі проєктивні рефлексивні методики анкетного типу (Додаток А). Щодо змісту її матеріалу, структурного розміщення цього матеріалу, форми і способів обробки емпіричного результату тестового дослідження, то вони виконані відповідно до умов і потреб професійної консультації [37, с. 184]. Опоненту потрібно відповісти на 40 питань, після чого підраховуються отримані результати, які необхідно перевести в коефіцієнти, що відображають рівні розвитку комунікативних та організаційних здібностей респондента, який виконує тест. Методика КОЗ-2 у межах нашого дослідження застосовується для первинної діагностики комунікативного потенціалу та лідерських якостей працівників освітньої організації. Вона базується на самооцінці респондентами своїх типових реакцій у ситуаціях взаємодії, що дозволяє кількісно визначити рівень їхньої товариськості та організаторської ініціативності. Ці показники виступають фундаментальними характеристиками, які визначають готовність особистості до побудови продуктивних діалогів та лідерства в колективі.

Практичне застосування опитувальника дало змогу вирахувати спеціальні коефіцієнти, за якими опоненти розподіляються за п'ятирівневою шкалою: від дуже низького до вищого рівня здібностей. Аналіз результатів за цією методикою допомагає зрозуміти «технічну» готовність персоналу до активного слухання, переконання та встановлення контактів. Високі бали за шкалою комунікабельності свідчать про легкість у налагодженні зв'язків, що є базовою умовою для успішної реалізації інтерактивної функції та запобігання непорозумінням на ранніх етапах.

У межах кореляційного аналізу дані КОЗ-2 зіставляються зі стратегіями поведінки в конфлікті. Це дозволило довести, що особи з високим рівнем організаторських здібностей та розвиненою комунікативною активністю частіше виступають ініціаторами конструктивного розв'язання організаційних суперечок. Таким чином, методика стала інструментом, що підтверджує зв'язок між природними схильностями людини та її здатністю підтримувати стабільний, безконфліктний клімат у закладі освіти.

Методика «Діагностика рівня емпатійних здібностей» (В. Бойко) застосовувалась у дослідженні для глибокого аналізу перцептивного компонента комунікативної компетентності, оскільки вона дозволяє оцінити не лише загальну здатність до співпереживання, а й структуру емпатії через шість діагностичних каналів: раціональний, емоційний, інтуїтивний, а також установки, що сприяють емпатії, проникаючу здатність та ідентифікацію [25]. У контексті освітньої організації використання цієї методики допомагає виявити, наскільки викладачі та адміністрація здатні до психологічного проникнення в стан колег і розуміння внутрішніх мотивів, що є ключовим внутрішнім ресурсом для стримування агресії та встановлення атмосфери довіри.

Результати діагностики дали змогу визначити рівень емпатійної сензитивності особистості та її здатність створювати простір для відкритого діалогу. У практичній частині роботи дані за цією методикою використовувались для підтвердження гіпотези про те, що розвинена емпатія виступає потужним превентивним чинником організаційних конфліктів. Особи з високими

показниками за каналами емпатії демонстрували вищу гнучкість у взаємодії та схильність до децентрації – вміння подивитися на суперечливу ситуацію очима партнера, що дозволяє нейтралізувати напруженість ще на стадії її зародження.

З огляду на те, що конструктивна поведінка передбачає наявність комунікативного контролю особи, ми звернулися до дослідження цього показника за Методикою «Діагностика рівня комунікативного контролю» М. Шнайдера, яка діагностує високий (у діапазоні 4-11 балів) та низький (у діапазоні 0-3 бали) рівні комунікативного контролю [26, с.56].

Методика М. Шнайдера використовувалась у дослідженні для виявлення здатності особистості здійснювати самомоніторинг своєї поведінки та керувати враженням, яке вона справляє на оточуючих. Вона дозволяє оцінити, наскільки респондент чутливий до нюансів соціальних ситуацій та чи вміє він корегувати свої емоційні вияви залежно від поведінки колег або вимог професійного етикету. У контексті освітньої організації цей інструментарій допомагає зрозуміти механізм «гнучкості» працівника: чи здатна людина свідомо стримувати імпульсивні реакції заради збереження конструктивного діалогу (Додаток Б).

Аналіз результатів за цією методикою дозволив диференціювати піддослідних за рівнями комунікативного контролю, де кожен показник має прямий вплив на конфліктність середовища. Високий рівень контролю свідчить про майстерність володіння собою, що дозволяє фахівцю успішно оминати гострі кути у спілкуванні, тоді як низький рівень часто корелює із надмірною прямолінійністю та непередбачуваністю, які можуть виступати конфліктогенами. Таким чином, дані за Шнайдером доповнили загальний портрет компетентності особистості, демонструючи її спроможність трансформувати внутрішні емпатійні імпульси у виважені та стратегічно вірні дії під час організаційної взаємодії.

Другий етап дослідження визначав процес взаємодії, а саме як людина діє в гострих ситуаціях. Очікувано і правомірно на цьому етапі в якості психодіагностичного інструменту використана Методика діагностики схильності особи до конфліктної поведінки К. Томаса [27, с.32].

Тест К. Томаса застосовувався для визначення типових способів реагування особистості на ситуації зіткнення інтересів в організаційному середовищі. Методика базується на двовимірній моделі регулювання конфліктів, де основними параметрами є увага людини до власних інтересів (наполегливість) та увага до інтересів партнера (кооперація). У контексті нашого дослідження цей інструментарій дозволяє зафіксувати реальний поведінковий результат комунікативної компетентності: чи перетворюються внутрішні ресурси фахівця на конструктивні дії, чи він схильний до деструктивних способів розв'язання суперечок.

Опитувальник дає змогу виділити п'ять основних стратегій: суперництво, співпраця, компроміс, уникання та пристосування. Для аналізу освітніх організацій особливу цінність має виявлення схильності працівників до співпраці, яка вважається найбільш енергозатратною, але водночас найбільш продуктивною стратегією. Вона вимагає високого рівня комунікативних здібностей, оскільки передбачає відкритий обмін інформацією, спільний аналіз розбіжностей та пошук рішення, що повністю задовольняє обидві сторони, не руйнуючи при цьому міжособистісні стосунки.

Опитувальник виявляє типову реакцію людини на конфлікт, її ефективність та доцільність, а також дає інформацію про можливі способи вирішення конфліктної ситуації. Опитувальник складається з 30 пар тверджень, що стосуються різних стратегій поведінки людини у ситуації конфлікту. З кожної пари тверджень потрібно вибрати одне, яке найбільш влучно відображає ставлення до конфліктної ситуації і відзначити його в бланку для відповідей. Результати проведення опитування дозволять визначити домінуючу стратегію поведінки у конфліктній ситуації.

Результати тестування використовувалися для встановлення кореляційних зв'язків між рівнем комунікативного контролю, емпатією та вибором певної моделі поведінки. Це дозволяє довести, що особистість із розвиненою комунікативною компетентністю здатна відмовитися від стратегій уникання або суперництва на користь діалогу. Таким чином, методика К. Томаса виступила

фінальним діагностичним показником, що демонструє, як індивідуальні психологічні особливості працівника трансформуються в ефективну стратегію збереження стабільності та гармонії в педагогічному колективі.

Заключний, третій етап дослідження орієнтований на організаційний результат, а саме розуміння який же саме клімат панує в установі внаслідок цих взаємодій. Методика «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)» (Р. Кан та ін.) у модифікації Л. Карамушки та К. Терещенко застосовується для виявлення суб'єктивного сприйняття працівниками освітньої сфери рівня стресу та тиску, що супроводжують їхню професійну діяльність [26, с.48]. Методика містить 30 тверджень, що описують різноманітні форми напруженості в професійному контексті. Досліджувані оцінювали частоту виникнення кожного прояву за п'ятибальною шкалою (де 1 бал відповідає відповіді «ніколи», а 5 балів – «завжди»). Для аналізу розраховується як загальний кумулятивний індекс, так і усереднені показники, що дозволяють деталізувати рівень стресу в конкретних сферах функціонування установи. Вона дозволяє диференціювати напруженість за трьома основними напрямками: рольова (нечіткість обов'язків), інформаційна (брак або надлишок даних) та напруженість у взаємодії. У нашому дослідженні цей інструментарій виконує роль індикатора «збоїв» у системі комунікацій, показуючи, як дефіцит компетентності персоналу трансформується у внутрішнє психологічне напруження колективу.

У межах даної роботи особлива увага приділялася шкалам, що фіксують напруженість в організаційно-психологічних умовах праці, а також специфіку міжособистісної взаємодії за «вертикальним» (із керівництвом) та «горизонтальним» (із колегами) векторами. Підсумкова інтерпретація дозволяє диференціювати стан робочого середовища за трьома рівнями: низьким, середнім або високим. Такий підхід дав змогу об'єктивно оцінити конфліктогенність освітнього простору та виявити найбільш критичні зони, що потребують комунікативної корекції.

Кількісні показники методики дають змогу визначити ступінь деструктивного впливу організаційних чинників на емоційний стан викладачів та адміністрації. Аналіз отриманих результатів допомагає встановити обернену залежність: чим вищим є рівень комунікативного контролю та емпатії у членів організації, тим нижчим є індекс напруженості. Це дозволяє зробити висновок про те, що розвинена комунікативна компетентність виступає своєрідним «амортизатором», який нівелює дію зовнішніх організаційних стресорів і запобігає переходу напруженості у відкриту конфліктну форму.

Методика «Як розвивається ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг) у модифікації Л. Карамушки спрямована на комплексну оцінку потенціалу освітнього закладу до прогресу та якості його внутрішнього управління [26, с. 53]. Опитувальник фокусувався на таких аспектах, як рівень довіри між колегами, відкритість у спілкуванні, здатність до колективного вирішення проблем та гнучкість організаційної структури. У межах роботи ця методика дозволила оцінити «кінцевий продукт» комунікативної взаємодії, це загальний стан організаційного клімату, який або сприяє розвитку, або гальмує його через приховані конфлікти. Даний інструментарій містить 21 твердження та орієнтований на діагностику ключових параметрів життєдіяльності колективу: ступеня його зрілості та наявності деструктивних тенденцій у розвитку. Завдяки інтеграції цих показників з'являється можливість класифікувати загальний стан установи як конструктивний, проблемний або кризовий. Особлива увага в дослідженні приділяється шкалі «Організаційна зрілість», що слугує індикатором налагодженості внутрішніх процесів та якості професійного середовища. Висока зрілість передбачає глибоке розуміння персоналом спільних цілей, активне залучення до стратегічного планування, виявлення інноваційної ініціативи та високу мотивацію до колективної праці.

Формування такого стану в освітній організації безпосередньо залежить від прозорості оцінювання, чіткої диференціації посадових функцій, демократизації управлінських підходів та налагоджених каналів комунікації. Кількісна інтерпретація за цією шкалою здійснюється шляхом сумування

відповідей, що дозволяє диференціювати рівень зрілості на три категорії: низький (1-7 балів), середній (8-14 балів) та високий (15-21 бал). Використання цієї методики у роботі дозволяє об'єктивно оцінити, чи створює організаційна структура умови для мінімізації конфліктів та стимулювання професійного зростання співробітників.

Застосування даного інструментарію дає можливість класифікувати організацію за рівнем її зрілості та ефективності комунікативних потоків. У практичному аналізі ці дані дозволяють підтвердити, що стадія «ефективного розвитку» закладу освіти безпосередньо залежить від комунікативної компетентності його лідерів та рядових працівників. Таким чином, методика Зігерта-Ланг інтегрує індивідуальні показники кожного працівника в загальну картину життєдіяльності організації, демонструючи стратегічне значення якісного спілкування для успішного функціонування всієї системи.

Таким чином, обґрунтування вибору діагностичного інструментарію базується на необхідності комплексного та багаторівневого аналізу взаємозв'язку між індивідуальними ресурсами особистості та станом організаційного середовища. Запропонований комплекс із шести методик дозволяє послідовно дослідити когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти комунікативної компетентності (через показники емпатії, комунікативного контролю та загальних здібностей), зіставити їх із реальними стратегіями подолання конфліктів, а також оцінити об'єктивні наслідки цієї взаємодії для освітньої установи. Використання поєднання класичних психологічних тестів із вузькоспеціалізованими методиками психології управління забезпечує високу валідність дослідження, даючи змогу не лише описати індивідуальні особливості працівників, а й виявити приховані механізми формування організаційної напруженості та потенціалу розвитку закладу.

2.2. Аналіз взаємозв'язку між рівнем комунікативної компетентності працівників та психологічними особливостями розв'язання організаційних конфліктів

Об'єкту базу дослідження склав науково-педагогічний персонал Білоцерківського національного аграрного університету, на основі якого було сформовано вибірку загальною кількістю 60 осіб. Кількісний склад респондентів характеризується паритетним гендерним розподілом: по 30 представників кожної статі (по 50% відповідно), що забезпечує збалансованість аналізу. Віковий діапазон учасників (30–60 років) охоплює період найбільш активної професійної діяльності, що дозволяє врахувати досвід академічної взаємодії.

Рекрутинг респондентів здійснювався шляхом розсилання офіційних запрошень через внутрішні канали корпоративної комунікації серед працівників структурних підрозділів. Реалізація дослідження базувалася на суворому дотриманні етичних вимог: кожен учасник надав добровільну інформовану згоду на участь, а збір даних проводився на засадах повної конфіденційності та анонімності. Отримані результати підлягали узагальненню виключно у знеособленому вигляді, що гарантувало захист персональної інформації та дотримання професійних стандартів психологічного дослідження.

Аналіз стратегій поведінки працівників Білоцерківського національного аграрного університету (БНАУ) за результатами дослідження стратегій поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса дозволив виявити домінуючі тенденції у розв'язанні організаційних конфліктів серед 60 респондентів. Загальні результати свідчать про переважання конструктивних стратегій, проте спостерігається специфічний розподіл залежно від статі та професійної ролі працівників.

Зокрема, встановлено, що для науково-педагогічного складу характерним є вищий рівень орієнтації на стратегії «компромісу» та «співпраці», що пояснюється специфікою академічного середовища та необхідністю підтримання довгострокових професійних зв'язків. Водночас виявлений відсотковий показник

вибору стратегій «уникання» та «пристосування» серед частини персоналу може вказувати на дію механізмів психологічного захисту в умовах підвищеної стресогенності професійної діяльності. Результати дослідження представлено на рис. 2.1.

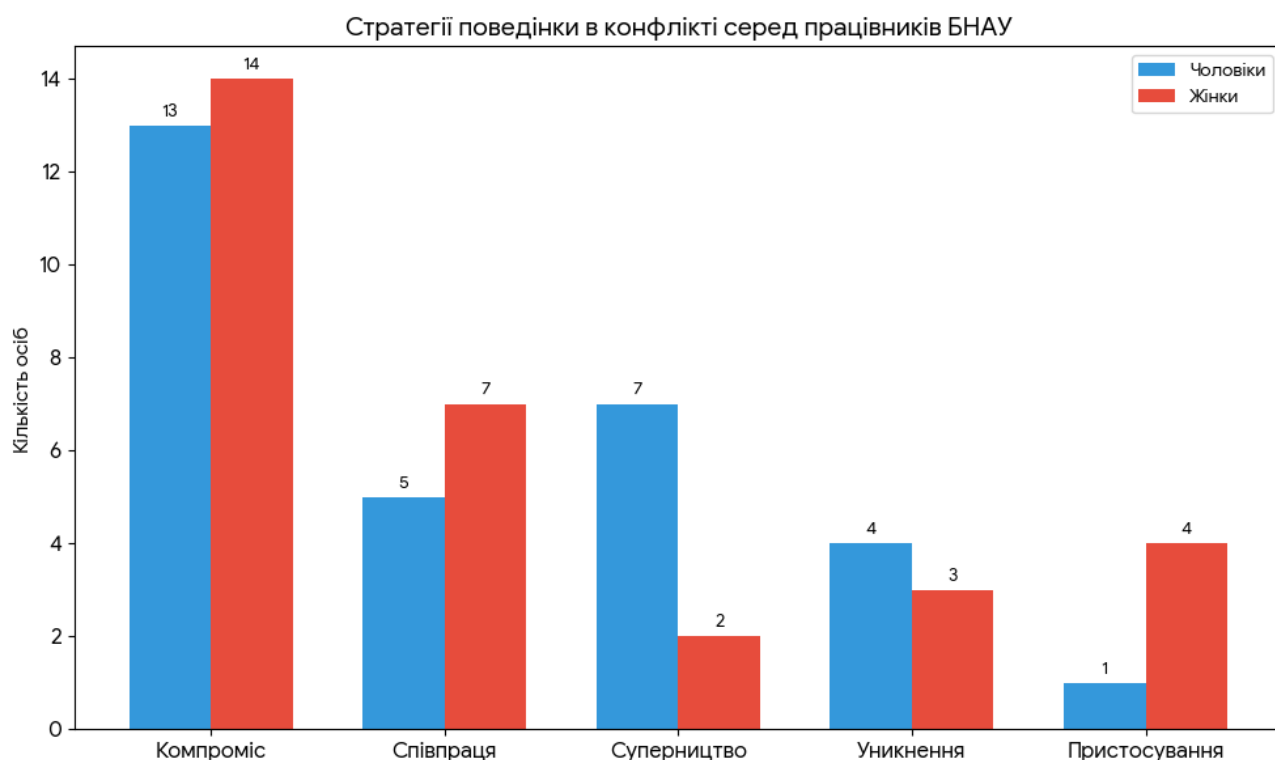


Рис. 2.1. Стратегії поведінки в конфлікті серед працівників БНАУ

Найбільш поширеною стратегією серед усієї вибірки (45% респондентів) виявився «Компроміс». Це свідчить про те, що працівники університету здебільшого орієнтовані на пошук взаємних поступок для швидкого врегулювання розбіжностей. У контексті організаційного середовища БНАУ така тактика дозволяє підтримувати робочу атмосферу, проте часто призводить лише до тимчасового вирішення проблеми, оскільки глибинні причини конфлікту залишаються нерозв'язаними.

Стратегія «Співпраця», що є найбільш конструктивною для професійної діяльності, зафіксована у 20% опитаних. Цікаво, що цей показник вищий у групі жінок (12 осіб проти 8 чоловіків). Працівники, які обирають співпрацю, прагнуть

до об'єднання зусиль для пошуку рішення, що повністю задовольняє інтереси обох сторін. Це сприяє інноваційному розвитку структурних підрозділів університету, оскільки конфлікт трансформується у джерело нових ідей.

Деструктивні тенденції виявляються через стратегії «Суперництво» та «Уникнення». Суперництво обрали 15% респондентів, серед яких переважають чоловіки (10 осіб). Це вказує на схильність до жорсткого відстоювання власної позиції, що в умовах освітнього закладу може провокувати напруженість у вертикальних зв'язках «керівник–підлеглий». Стратегія «Уникнення» (12% вибірки) частіше зустрічається серед молодих фахівців, що може бути пов'язано з низьким рівнем адаптації або небажанням брати на себе відповідальність за результат протистояння.

Порівняльний аналіз за гендерною ознакою показав, що жінки (30 осіб) частіше вдаються до «Пристосування» (8% від загальної вибірки) та компромісу, що відображає їхню вищу схильність до емпатії та збереження гармонійних стосунків у колективі. Чоловіки (30 осіб) демонструють вищі бали за шкалою «Суперництво», що корелює з прагненням до професійного лідерства та статусного самоствердження (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Розподіл стратегій поведінки в конфлікті (за К. Томасом) серед працівників БНАУ (n=60)

Стратегія поведінки	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Усього (осіб)	Усього (%)
Компроміс	13	14	27	45%
Співпраця	5	7	12	20%
Суперництво	7	2	9	15%
Уникнення	4	3	7	12%
Пристосування	1	4	5	8%
Разом	30	30	60	100%

Аналіз отриманих даних дозволяє стверджувати, що виявлені стратегії поведінки мають прямий вплив на ефективність діяльності університету. Високий показник компромісу (45%) забезпечує стабільність робочих процесів, оскільки дозволяє уникати тривалих зупинок у роботі підрозділів. Однак з точки зору продуктивності, компроміс часто є «напівмірою», яка лише частково задовольняє потреби колективу, що може призводити до зниження мотивації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, оптимізація психологічного клімату в БНАУ має бути спрямована на перетворення «компромісних» рішень у «співпрацюючі», що дозволить суттєво підвищити інтелектуальний та творчий потенціал університету.

Для глибокого розуміння середовища університету було використано методику «Індекс організаційної напруженості» (Р. Кан у модифікації Л. Карамушки). Дана методика дозволяє оцінити рівень психологічного дискомфорту, що виникає через рольову невизначеність та конфліктність. Результати дослідження 60 працівників БНАУ представлено на рис. 2.2.

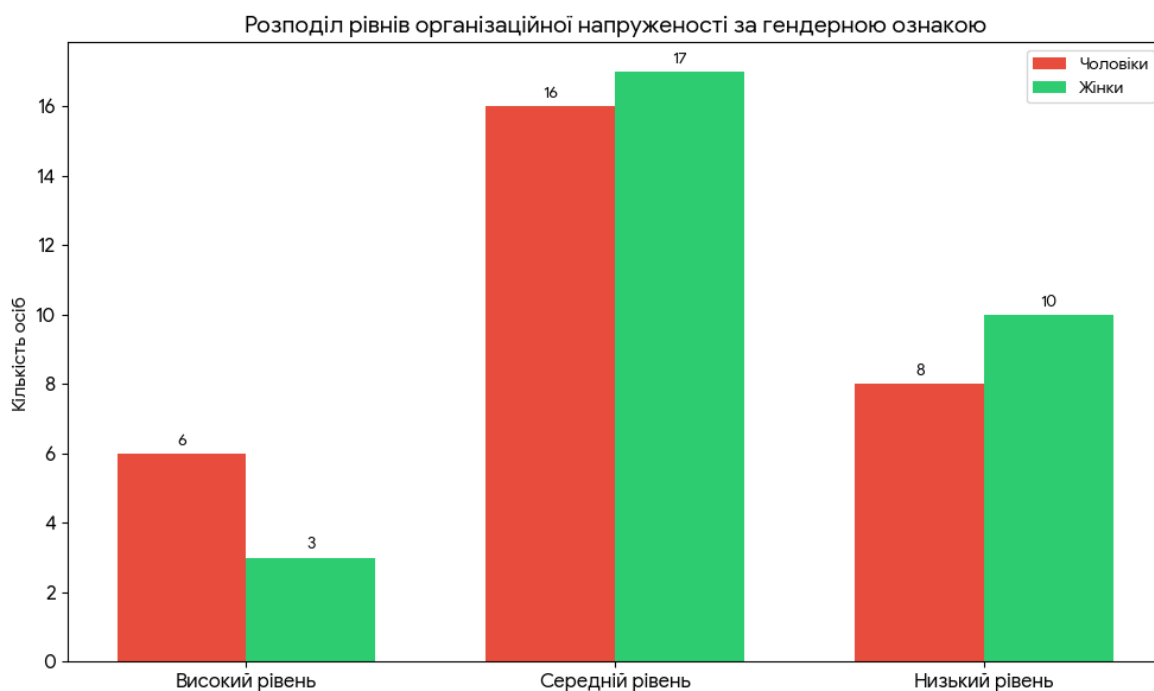


Рис. 2.2. Рівні організаційної напруженості працівників БНАУ (%)

Аналіз отриманих даних свідчить, що більшість опитаних (55%) мають середній рівень організаційної напруженості. Це вказує на стан «динамічної рівноваги»: працівники відчувають певний тиск середовища, проте мають ресурси для адаптації. У поєднанні з раніше виявленою стратегією «Компромісу», такий рівень напруженості є прийнятним, але нестабільним.

Високий рівень напруженості зафіксовано у 15% респондентів. Детальний аналіз показав, що цей показник безпосередньо корелює з деструктивними способами розв'язання конфліктів, а саме «Суперництвом» та «Уникненням». Працівники цієї групи відчувають постійний стрес через нечіткість посадових інструкцій або тиск з боку керівництва, що робить їхні реакції в конфліктах більш агресивними або пасивними.

Низький рівень напруженості (30%) характерний для підрозділів, де домінує стратегія «Співпраці». Психологічний комфорт у цих групах дозволяє працівникам зосереджуватися на професійних завданнях, а не на захисних реакціях. Кількісний розподіл рівнів напруженості за гендерною ознакою наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Розподіл рівнів організаційної напруженості серед працівників БНАУ (n=60)

Рівень напруженості	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Усього (осіб)	Усього (%)
Високий	6	3	9	15%
Середній	16	17	33	55%
Низький	8	10	18	30%
Разом	30	30	60	100%

Висока організаційна напруженість у колективі БНАУ виступає водночас і наслідком, і каталізатором деструктивних конфліктів. Використання тактик

«Суперництва» підвищує тривожність колег, створюючи середовище, де конструктивне обговорення проблем стає неможливим. З іншого боку, стратегія «Уникнення» не дозволяє знімати робочу напругу вчасно, що призводить до її накопичення та «вибуху» у формі деструктивного конфлікту. Таким чином, зниження рівня напруженості можливе лише через перехід від індивідуалістичних тактик до колективної стратегії співпраці.

Для визначення вектору розвитку закладу – конструктивного (еволюційного) чи деструктивного (кризового) – було застосовано методику «Як розвивається ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг). Даний інструмент дозволяє зрозуміти, чи стають організаційні конфлікти в БНАУ рушійною силою прогресу, чи вони лише поглиблюють внутрішню кризу. Узагальнені результати представлено на рис. 2.3.

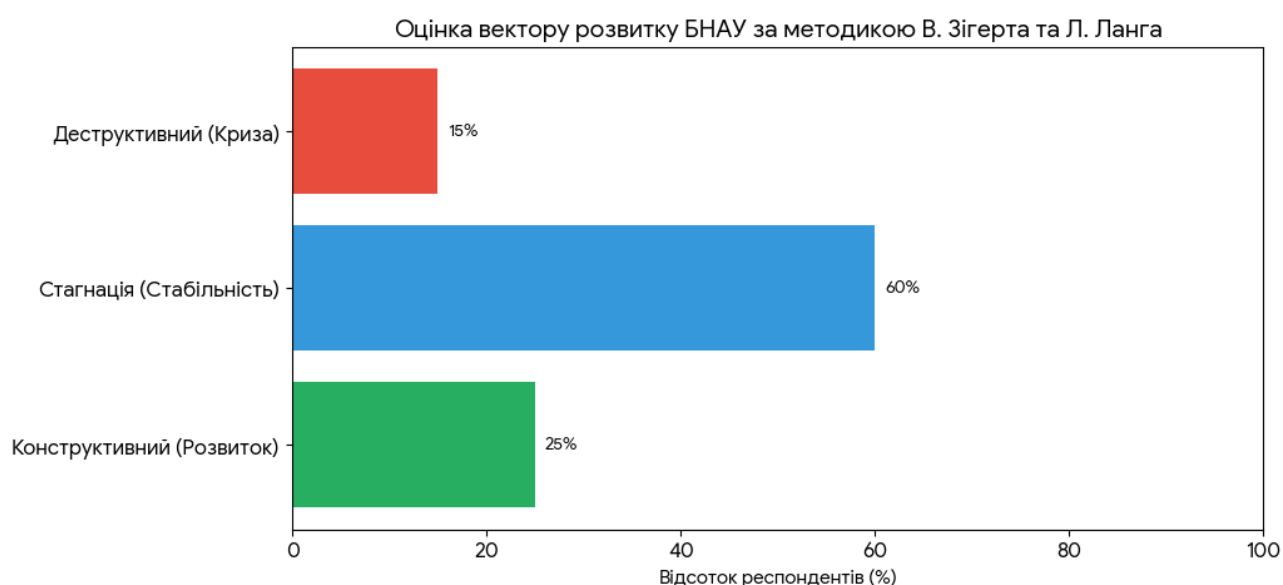


Рис. 2.3. Сприйняття вектору розвитку університету (%)

Згідно з отриманими даними, більшість опитаних (60%) оцінюють стан організації як «Стагнацію» або «Стабільність». Це узгоджується з результатами попередніх методик: переважання стратегії «Компромісу» та середнього рівня напруженості дозволяє університету функціонувати без явних збоїв, проте конфлікти в такому стані не використовуються як ресурс для якісних змін.

Конструктивний шлях розвитку відзначили 25% працівників. Це переважно представники кафедр та підрозділів, де зафіксовано високі бали за стратегією «Співпраця». У таких мікрогрупах конфлікти сприймаються як можливість виявити слабкі місця та впровадити інновації, що веде до професійного зростання колективу.

Деструктивний шлях (Криза) вбачають 15% респондентів. Дана група вважає, що конфлікти в університеті мають руйнівний характер, а керівництво частіше вдається до авторитарних методів (суперництва) або ігнорування проблем (уникнення). Це створює відчуття деградації організаційних структур та демотивує персонал. Гендерний зріз зазначається в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка організаційного розвитку БНАУ працівниками різної статі (n=60)

Тип розвитку організації	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Усього (осіб)	Усього (%)
Конструктивний (Розвиток)	7	8	15	25%
Стагнація (Стабільність)	18	18	36	60%
Деструктивний (Криза)	5	4	9	15%
РАЗОМ	30	30	60	100%

Результати за методикою В. Зігерта та Л. Ланга підтверджують, що характер розвитку БНАУ безпосередньо залежить від панівних способів розв'язання конфліктів. Перехід від моделі «стагнації» до моделі «активного розвитку» потребує трансформації конфліктної культури університету: відмови від формальних компромісів на користь глибинної співпраці. Тільки за умови конструктивного розв'язання організаційних суперечностей можливе подолання

кризових явищ та вихід закладу на новий рівень академічної конкурентоспроможності.

Для успішного переходу від деструктивних до конструктивних стратегій розв'язання конфліктів працівник повинен володіти відповідним рівнем комунікативного та організаційного потенціалу. Виявлення цих базових умінь у персоналу БНАУ здійснювалося за допомогою методики КОЗ-2. Результати аналізу сформованості цих здібностей представлено на рис. 2.4.

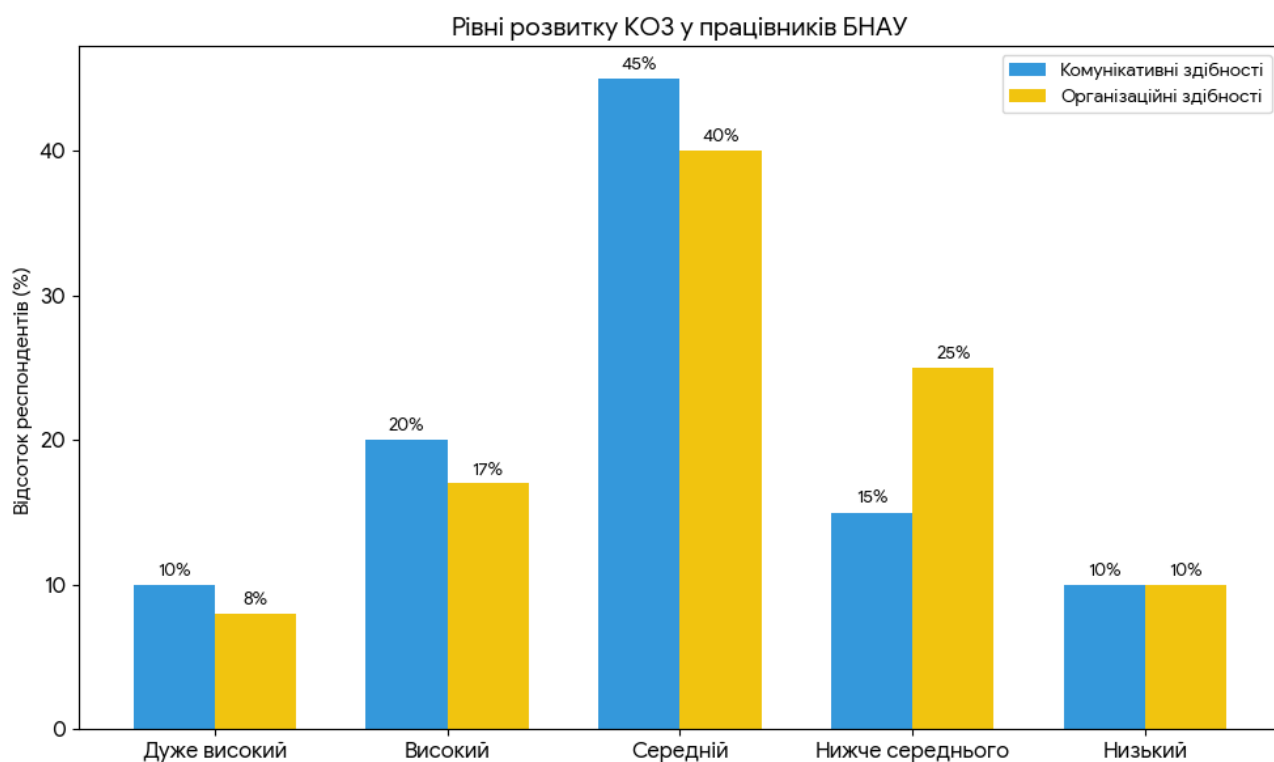


Рис. 2.4. Порівняльний аналіз комунікативних та організаційних здібностей персоналу (%)

Домінуючим рівнем для обох типів здібностей є середній (45% для комунікативних та 40% для організаційних). Це свідчить про те, що більшість працівників університету мають базовий фундамент для спілкування, проте в гострих конфліктних ситуаціях їм бракує гнучкості та ініціативності для активного управління суперечкою. Це частково пояснює високий відсоток вибору «Компромісу» (з методики К. Томаса) як найбільш безпечної та

енергозаощадної тактики. Високий та дуже високий рівні (сумарно близько 30% за комунікаціями) характерні для осіб, які схильні до «Співпраці». Такі працівники не лише прагнуть розв'язати конфлікт, а й мають для цього необхідний інструментарій: вміння слухати, аргументувати та переконувати без переходу на особистості.

Низький рівень організаційних здібностей (10%) та рівень «нижче середнього» (25%) є тривожним показником. Саме ці працівники найчастіше демонструють «Уникнення» або «Пристосування», оскільки відчувають невпевненість у своїй здатності вплинути на ситуацію. Кількісні показники у розрізі гендерних груп наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Рівні розвитку комунікативних та організаційних здібностей (КОЗ-2) у працівників БНАУ (n=60)

Рівень здібностей	Комунікативні (чол./жін.)	Організаційні (чол./жін.)	Усього (%)
Дуже високий	3 / 3	2 / 3	9%
Високий	5 / 7	4 / 6	18%
Середній	14 / 13	12 / 12	43%
Нижче середнього	5 / 4	8 / 7	20%
Низький	3 / 3	4 / 2	10%
РАЗОМ (осіб)	30 / 30	30 / 30	100%

Проведене дослідження за методикою КОЗ-2 підтверджує, що психологічною особливістю працівників БНАУ є наявність достатнього комунікативного потенціалу, який, проте, не завжди реалізується в організаційній площині. Деструктивне розв'язання конфліктів часто зумовлене не «злим умислом», а дефіцитом організаторських навичок та невмінням структурувати конфліктну взаємодію. Розвиток КОЗ є необхідним кроком для зниження

організаційної напруженості та переведення закладу з режиму «стагнації» у режим «розвитку».

Ключовою психологічною передумовою вибору стратегії «співпраця» та успішного подолання організаційної напруженості є емпатія – здатність до співпереживання та розуміння емоційного стану іншої сторони. Для діагностики цього ресурсу у працівників БНАУ було використано методику «Діагностика емпатійних здібностей» (В. Бойко). Результати дослідження представлено на рис. 2.5.

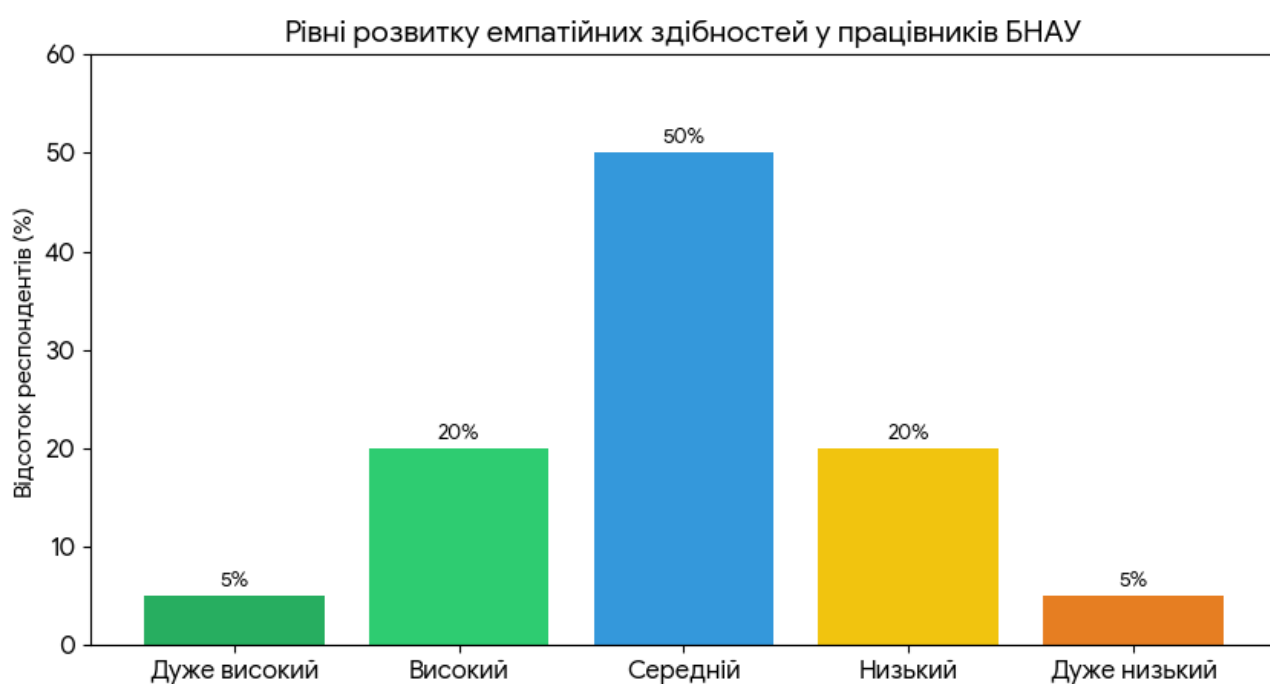


Рис. 2.5. Рівні розвитку емпатії у колективі університету (%)

Отримані дані свідчать, що половина вибірки (50%) має середній рівень розвитку емпатії. Це вказує на те, що працівники університету в цілому здатні до розуміння колег, проте ця здатність часто має вибірковий або формальний характер. Саме такий рівень емпатійності корелює з домінуючою стратегією «Компромісу»: людина готова поступитися, щоб зберегти спокій, але не готова глибоко занурюватися в інтереси іншої сторони для пошуку ідеального спільного рішення.

Високий та дуже високий рівні емпатії (сумарно 25%) частіше спостерігаються у групі жінок. Ці працівники є основними ініціаторами конструктивних способів розв'язання конфліктів. Вони здатні створювати атмосферу довіри, що знижує загальну організаційну напруженість і запобігає виникненню деструктивних суперечок.

Низький та дуже низький рівні (25%) виявлені у працівників, схильних до «Суперництва» або професійного вигорання. Емоційна черствість або нездатність розпізнати потреби партнера по комунікації робить конфлікт жорстким і призводить до стагнації організаційних процесів. Кількісні дані за гендерним розподілом наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Рівні емпатійних здібностей (за В. Бойко) серед чоловіків та жінок (n=60)

Рівень емпатії	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Усього (осіб)	Усього (%)
Дуже високий	1	2	3	5%
Високий	4	8	12	20%
Середній	16	14	30	50%
Низький	7	5	12	20%
Дуже низький	2	1	3	5%
Разом	30	30	60	100%

Емпатія виступає головним психологічним «фільтром» при виборі між конструктивним та деструктивним розв'язанням конфліктів у БНАУ. Недостатній розвиток емпатійних каналів (особливо раціонального та емоційного) обмежує можливість використання стратегії «співпраці». Отже, психологічна робота з колективом має включати розвиток емоційного інтелекту, що дозволить знизити рівень деструктивності в організаційній взаємодії та сприятиме переходу закладу до моделі активного розвитку.

Для повного розуміння психологічних особливостей розв'язання організаційних конфліктів у БНАУ важливо проаналізувати рівень саморегуляції працівників у спілкуванні. Методика «Комунікативний контроль» (М. Шнайдер) дозволяє оцінити здатність респондентів керувати своїми емоційними проявами та адаптувати поведінку залежно від ситуації. Розподіл рівнів комунікативного контролю представлено на рис. 2.6.

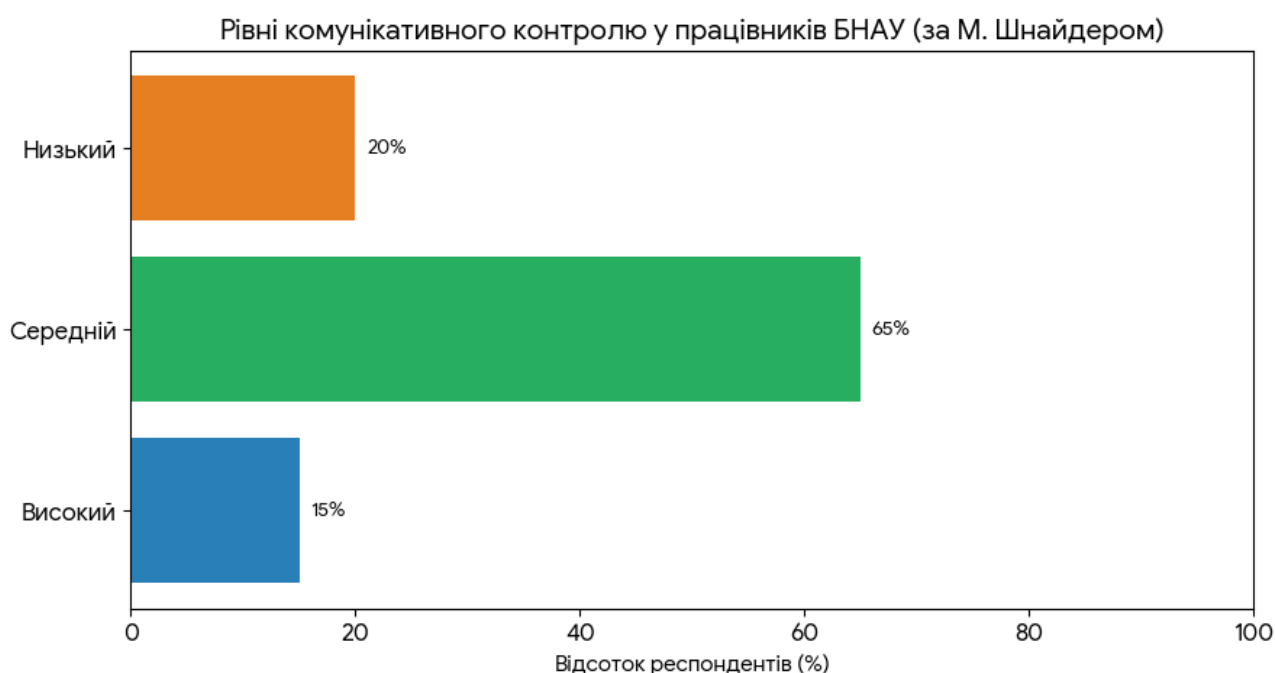


Рис. 2.6. Розподіл рівнів комунікативного контролю серед персоналу (%)

Більшість опитаних працівників (65%) демонструють середній рівень комунікативного контролю. Це є позитивним показником для університетського середовища, оскільки такі особи характеризуються щирістю у спілкуванні, але при цьому здатні до стриманості в конфліктних ситуаціях. Саме цей рівень контролю забезпечує стабільність використання стратегії «Компромісу», дозволяючи сторонам чути одна одну без зайвої емоційної агресії.

Високий рівень контролю (15%) виявлений у групі осіб, які здатні майстерно керувати своїм образом та емоціями. У контексті організаційних конфліктів такі працівники часто виступають «дипломатами». Проте надмірний контроль може корелювати зі стратегією «Уникнення» або «Пристосування»,

коли людина приховує справжнє ставлення до проблеми заради збереження зовнішнього спокою.

Низький рівень контролю (20%) частіше зустрічається у респондентів зі схильністю до «Суперництва» та високим рівнем організаційної напруженості. Імпульсивність, прямолінійність та складність у підборі засобів спілкування у стресовій ситуації роблять їхню поведінку в конфлікті деструктивною, що часто провокує ескалацію суперечок у колективі.

Комунікативний контроль є важливим інструментом переведення конфлікту з емоційної площини у раціональну. У працівників БНАУ достатній рівень саморегуляції виступає стримуючим фактором деструкції табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Рівні комунікативного контролю (за М. Шнайдером) у розрізі статі (n=60)

Рівень контролю	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Усього (осіб)	Усього (%)
Високий	4	5	9	15%
Середній	19	20	39	65%
Низький	7	5	12	20%
Разом	30	30	60	100%

Проте для реалізації стратегії «співпраця» необхідний не лише контроль над емоціями (який вже є у більшості), а й розвиток активної комунікативної компетентності. Низький контроль у п'ятій частині вибірки свідчить про зону ризику, де найчастіше виникають деструктивні конфліктні вузли, що потребують втручання психолога. Отримані дані підтверджують необхідність впровадження програм психологічного супроводу для розвитку навичок співпраці як найбільш конструктивного способу подолання організаційних криз у БНАУ.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження було організоване як комплексний аналіз взаємозв'язку між індивідуально-психологічними характеристиками персоналу та їхньою поведінкою в конфліктних ситуаціях. Використання валідизованого інструментарію, зокрема методики К. Томаса на визначення стратегій поведінки та тестів на рівень емпатії й комунікативного контролю, дозволило об'єктивно оцінити наявний стан комунікативного потенціалу працівників. Отримані дані сформували репрезентативну базу для виявлення критичних точок у міжособистісній взаємодії всередині організації та визначення передумов виникнення деструктивних суперечностей.

Результати кількісного та якісного аналізу підтвердили пряму кореляцію між рівнем комунікативної компетентності та вибором стратегій розв'язання конфліктів. Встановлено, що працівники з високим рівнем емпатії та розвиненими навичками самоконтролю частіше схильні до вибору стратегій «співпраці» та «компромісу». Натомість дефіцит комунікативних вмінь статистично значущо пов'язаний із домінуванням стратегій «уникання» або «суперництва», що вказує на нездатність респондентів конструктивно опрацьовувати суперечності без шкоди для емоційного клімату колективу.

Аналіз психологічних особливостей взаємодії дозволив розмежувати чинники конструктивного та деструктивного розв'язання конфліктів. Виявлено, що конструктивний шлях базується на здатності учасників до децентрації та усвідомленого стримування агресивних імпульсів, тоді як деструктивні сценарії зумовлені переважно емоційною ригідністю та фіксацією на власних позиціях. Особливого значення набуває роль емоційного інтелекту, який виступає медіатором у процесі переходу від взаємних звинувачень до аналізу реальних потреб та професійних інтересів сторін.

Дослідження підкреслило специфіку організаційних суперечностей у науково-педагогічному середовищі, де висока інтелектуальна напруженість часто поєднується з жорсткими ієрархічними бар'єрами. Емпірично доведено, що

«уникання» як пасивна стратегія не призводить до вирішення проблем, а лише сприяє їхній латентній ескалації, що з часом виснажує психологічний ресурс колективу. Це підтверджує необхідність впровадження активних форм психологічної корекції, спрямованих на подолання внутрішнього опору перед відкритою та чесною комунікацією.

Загальний вектор розвитку закладу оцінюється як помірно стабільний, проте обтяжений прихованими конфліктогенами. Конструктивне розв'язання конфліктів у БНАУ стримується браком навичок активної співпраці та середніми показниками емоційного інтелекту. Отримані результати підтверджують гіпотезу: висока напруженість та вигорання є прямим наслідком вибору деструктивних тактик, а розвиток комунікативних здібностей та емпатії є ключовим шляхом до трансформації конфлікту в інструмент розвитку університету.

Загалом, результати другого розділу засвідчили, що комунікативна компетентність є вирішальним фактором професійного благополуччя та організаційної стабільності. Виявлені закономірності вказують на недостатній рівень володіння інструментами медіації серед персоналу, що створює запит на розробку спеціалізованої програми тренінгового впливу. Отримані емпіричні дані стали підґрунтям для подальшого проектування моделі психологічного супроводу, орієнтованої на розвиток медіативних навичок та зміцнення конструктивної взаємодії в умовах кризових викликів.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНОСТІ

3.1. Принципи та методи розвитку комунікативного потенціалу персоналу організації

Комунікативна компетентність розглядається як динамічне утворення, що безперервно трансформується в процесі інтериоризації індивідом соціокультурних норм та етичних закономірностей суспільної взаємодії. Методологія її формування має базуватися на інтегративному підході, що передбачає розвиток вербального та невербального інструментарію спілкування, засвоєння алгоритмів подолання комунікативних бар'єрів, а також асиміляцію соціонормативного досвіду та розвиток навичок конструктивної міжособистісної взаємодії.

Розвиток комунікативної компетентності персоналу сучасної організації ґрунтується на принципі системності, який передбачає розгляд спілкування не як окремої технічної навички, а як комплексного психологічного ресурсу. Цей принцип вимагає одночасної роботи над когнітивною, емоційною та поведінковою сферами особистості. Тільки за умови цілісного впливу на внутрішні установки працівника можна досягти стійких змін у його професійній взаємодії, перетворюючи комунікацію на дієвий інструмент досягнення організаційних цілей.

Важливим засадовим принципом є суб'єктна взаємодія, що передбачає визнання рівноправності та самоцінності кожного учасника освітнього чи виробничого процесу. В межах цього підходу розвиток потенціалу відбувається через стимулювання активності самого працівника, його готовності до саморозкриття та емпатійного сприйняття колег. Це створює фундамент для психологічної безпеки в колективі, де замість директивного управління домінує культура відкритого діалогу та взаємної підтримки.

Ключовим принципом є принцип рефлексивності, який передбачає формування у персоналу здатності до усвідомленого аналізу власних комунікативних актів та їхніх наслідків для організаційного середовища. Рефлексія дозволяє працівнику вийти за межі звичних автоматизмів і оцінити конфліктну ситуацію відсторонено, розуміючи не лише позицію опонента, а й власну роль у виникненні чи ескалації суперечки. Розвиток цієї якості перетворює кожен досвід взаємодії на джерело самонавчання, що є фундаментом для формування навичок медіації та відповідального ставлення до підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Ще одним-принципом є неперервність розвитку, що передбачає створення в організації середовища, яке постійно стимулює вдосконалення навичок взаємодії. Це досягається через регулярні рефлексивні сесії, запровадження стандартів ділової етики та підтримку ініціатив із медіації. Такий інтегрований підхід гарантує, що комунікативний потенціал не залишатиметься статичним показником, а постійно еволюціонуватиме відповідно до нових викликів та стратегічних завдань організації.

Л. Карамушка та А. Шевченко вказують на необхідність формування таких елементів структури комунікативної компетентності, як здатність давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, соціально-психологічно програмувати процес спілкування, а також здатність здійснювати соціально-психологічне управління процесами спілкування у комунікативній ситуації. В освітніх організаціях під час війни особливо актуальним постає питання формування безпечного психологічного освітнього простору. «Серед критеріїв психологічної безпеки освітнього простору виокремлюють задоволеність міжособистісними стосунками, захищеність від психологічного насильства» [15].

Питання визначення ефективних стратегій та інструментарію формування й розвитку комунікативної компетентності особистості залишається об'єктом активних наукових дискусій, фахівці виділяють наступні найбільш ефективні та

широко застосовувані методи: соціально-психологічний тренінг, сенситивний тренінг, коучинг, дискусійні, ігрові методи, спецкурси, театральні технології.

Серед ключових методів розвитку особливе місце посідає соціально-психологічний тренінг, який дозволяє моделювати реальні професійні ситуації в безпечних умовах. Через рольові ігри, групові дискусії та вправи на зворотний зв'язок персонал отримує можливість побачити свій комунікативний стиль «з боку» та відкоригувати його. Такий активний формат навчання сприяє швидкому засвоєнню технік безконфліктного спілкування та підвищує загальну комунікативну гнучкість фахівців.

Важливо акцентувати увагу при формуванні комунікативної компетентності на такому груповому методі взаємодії, як соціально-психологічний тренінг. Поняття «тренінг» (від англ. Training) має ряд значень: навчання, виховання, тренування, дресирування. У наукових визначеннях спостерігається багатозначність у визначенні «тренінгу». На підставі аналізу всіх визначень ми розуміємо під тренінгом спеціальний метод та форму соціально-психологічного на особистість. Вперше тренінгові заняття з метою підвищення рівня комунікативної компетентності були проведені К. Левіним та його учнями (США), отримавши назву тренінгових груп (Т-груп) [52].

У 1970-ті роки М. Форверг розробив метод та назвав його соціально-психологічним тренінгом [30, с. 27]. Засобами тренінгу виступали рольові ігри з елементами драматизації, що створювали умови для формування ефективних комунікативних навичок. Тренінгові групи придбали популярність як новий ефективний метод навчання основний завданням спочатку було навчання учасників основним законам міжособистісного спілкування, вмінню керувати та приймати правильні рішення у важких ситуаціях. Мета тренінгової групи визначається у можливості навчити її учасників застосовувати отримані на заняттях знання та навички в реальній житті.

Роль керівника групи, на думку багатьох науковців, полягає в тому, щоб залучити учасника у спільну роботу з дослідження їх взаємин і поведінки, організувати груповий процес, а потім непомітно усунутись від директивного

керівництва [36, с. 92]. Заняття в Т-групі роблять її учасників більше сприйнятливими до чужих почуттів та потреб, дозволяють глибше усвідомити себе та своє власне поведінка, допомагають налагодити адекватні міжособистісні відносини, підвищити свою комунікабельність, відкритість, зміцнити повага до оточуючих та почуття власного Переваги. Т-групи створюються і використовуються для навчання правильної поведінки в різних ситуаціях міжособистісного спілкування. У Т-групах заохочується дослідницьке, зацікавлене ставлення до дійсності. Особлива роль відводиться співробітництву, чому спеціально навчають учасників. Робота Т-груп спрямована на те, щоб в атмосфері взаємного довіри, повної психологічної відкритості кожен з учасників зміг краще пізнати самого себе, виробити вміння та навички пізнання інших людей, встановлення з ними довірчих відносин [43].

Методологія організації тренінгової роботи передбачає актуалізацію глибинних психологічних новоутворень. У ході групової динаміки відбувається корекція та розвиток фундаментальних особистісних компонентів: ціннісних орієнтацій, провідних мотивів та атитюдів. К. Роджерс, вважає, що «дійсність впливає на особистість швидше деструктивним чином і що адекватною сферою для зростання здорової особистості є «очищені» від реальності форми лабораторного групового взаємодії» [54, с.215]. Незважаючи на допоміжну роль тренінгу у формуванні комунікативної компетентності особистості, всі дослідники відзначають його переваги в порівнянні з реальною життєдіяльністю. Опанування суб'єктивним, продуктивним, глибинним спілкуванням є одночасно і засобом, і результатом впливу в межах соціально-психологічного тренінгу. Активна позиція учасника тренінгу у досягненні остаточних результатів є принципово важливим моментом, що відображає специфіку цього методу.

Групи тренінгів сенситивності спрямовані на розвиток самоусвідомлення людини та покращення її взаємин з іншими людьми (по суті те, що нині зветься тренінгами особистісного зростання). На відміну від психотерапевтичних груп, де подолання негативних емоційних проявів на кшталт підвищеної тривожності і депресії відбувається шляхом терапевтичних втручань, у тренінгах

сенситивності беруть участь психологічно здорові учасники, які прагнуть до самовдосконалення і набуття таких навичок як асертивність, вміння справлятися з гнівом, вирішувати конфлікти, долати емоційний дискомфорт, бути відкритими до спілкування з іншими тощо [12, с. 18].

Основною метою тренінгів сенситивності є сприяння глибокому самопізнанню учасників через усвідомлення їхніх емоційних станів та аналіз динаміки міжособистісної взаємодії. Програма спрямована на якісну трансформацію поведінкових паттернів особистості, що базується на рефлексії безпосереднього досвіду, отриманого в групі.

Пріоритетним завданням для кожного учасника є опанування навички ідентифікації власних емоцій у режимі реального часу, а також розвиток здатності до конструктивного обміну зворотним зв'язком. Це дозволяє фахівцям чітко простежувати взаємозв'язок між власними комунікативними актами та реакціями оточуючих. У кінцевому результаті інтеграція набутого досвіду в щоденну практику забезпечує високу адаптивність, емоційну гнучкість та вміння зберігати професійну ефективність навіть у складних конфліктних ситуаціях.

Метод моделювання конфліктних сценаріїв виступає специфічним інструментом підготовки до роботи у напружених умовах. Програвання складних кейсів, з якими працівники стикаються у щоденній діяльності університету, дозволяє виробити автоматизми конструктивного реагування. Це допомагає персоналу зберігати емоційну стабільність у гострих ситуаціях, замінюючи імпульсивні деструктивні реакції на усвідомлені стратегії компромісу або співпраці.

Метод індивідуального консультування та коучингу доповнює групові форми роботи, фокусуючись на унікальних бар'єрах конкретного працівника. Він дозволяє опрацювати особистісні зони росту, такі як надмірна тривожність, низький рівень емпатії або труднощі у вираженні власних думок. Індивідуалізація процесу розвитку забезпечує глибинну трансформацію комунікативного потенціалу, що є особливо важливим для керівної ланки та осіб, відповідальних за медіацію в колективі.

Окремим аспектом індивідуальної роботи є застосування технік психологічного дзеркалення, які дозволяють працівнику усвідомити невербальні та паралінгвістичні компоненти своєї комунікації. Під час персональних сесій коуч допомагає фахівцю ідентифікувати «сліпі зони» – специфічні мімічні реакції, інтонації чи жести, які можуть сприйматися колегами як агресивні або зверхні, провокуючи конфлікт на підсвідомому рівні. Корекція цих мікросигналів у поєднанні з розвитком емпатії забезпечує формування конгруентності, коли внутрішні установки на конструктивну взаємодію повністю збігаються із зовнішніми проявами поведінки.

Коучинг у контексті організаційної медіації фокусується на розширенні поведінкового репертуару особистості в умовах високої відповідальності. Це особливо актуально для керівників підрозділів університету, де індивідуальна підтримка допомагає виробити гнучкість у переході від директивного стилю до фасилітуючого. Такий підхід забезпечує не лише розв'язання конкретного міжособистісного інциденту, а й формує внутрішню готовність фахівця виступати медіатором у своєму колективі, створюючи умови для саморегуляції системи без зовнішнього втручання.

Отже, інтеграція методів індивідуального консультування та коучингу в систему розвитку персоналу дозволяє перенести акцент із загальних теоретичних знань на персоналізовану трансформацію особистості. Такий підхід забезпечує точкову корекцію комунікативних бар'єрів, які часто залишаються поза увагою під час групових занять, і сприяє формуванню глибокої внутрішньої готовності працівника до медіації. У підсумку, персональний супровід стає містком між індивідуальним психологічним ресурсом фахівця та загальною організаційною культурою установи, створюючи умови для переходу від стихійного реагування на конфлікти до професійного управління взаємодією.

3.2. Програма психологічного тренінгу з підвищення комунікативної компетентності та навичок медіації

У межах нашої роботи ми детально проаналізуємо зміст та структуру тренінгової програми, спрямованої на розвиток комунікативної компетентності та навичок медіації як ключових інструментів забезпечення професійної стійкості науково-педагогічного персоналу. В умовах сучасних викликів, зумовлених воєнним станом та підвищеною організаційною напруженістю, пропонується тренінг виступає не лише засобом опанування конструктивних стратегій розв'язання конфліктів, а й дієвим механізмом підтримки психологічного благополуччя та згуртованості колективу. Розгляд програми зосереджено на трансформації комунікативного потенціалу працівників у ресурс для створення безпечного, медіативного та етичного освітнього простору, що є критично важливим для збереження функціональності організації в кризових умовах.

Метою тренінгу є розвиток комунікативної компетентності та формування практичних навичок медіації у науково-педагогічних працівників для переходу від деструктивних способів розв'язання організаційних конфліктів до конструктивної співпраці.

Програма спрямована на досягнення таких ключових цілей:

Корекція поведінкових стратегій через зміну домінуючих моделей «уникання» та «суперництва» на стратегію «співпраці» за методикою К. Томаса.

Розвиток внутрішніх ресурсів задля підвищення рівня емпатії, комунікативного самоконтролю та емоційної стійкості в умовах стресу.

Опанування інструментарію медіації шляхом навчання алгоритмам посередництва, технікам «Я-висловлювання» та рефреймінгу для ефективного врегулювання суперечок у колективі.

Оптимізація організаційної динаміки через зниження рівня психологічної напруженості в університеті та створення культури відкритого, етичного діалогу.

Загальний дизайн програми побудований на принципах послідовної трансформації комунікативних навичок і включає вступний, основний та завершальний етапи. Структура тренінгу охоплює чотири цільові модулі, кожен з яких спрямований на поетапне формування навичок медіації та конструктивної взаємодії. Відповідно до технологічного підходу [14], кожна сесія інтегрує в собі три обов'язкові компоненти: інформаційно-смысловий (засвоєння теоретичних засад психології конфлікту та медіації); діагностичний (саморефлексія стратегій поведінки за К. Томасом та рівня емпатії); корекційно-розвивальний (відпрацювання технік «Я-висловлювання», рефреймінгу та алгоритмів посередництва).

У ході проведення тренінгової сесії використовуються такі інтерактивні техніки: «криголами», робота в малих групах, робота в парах, міні-лекції, групові дискусії, «мозкові штурми», метод незавершених речень, творчі завдання, рефлексії.

Тренінг розрахований на 16 академічних годин (2 дні по 8 годин), з яких 2 години відведено на вступ, по 3 годин на кожний тематичний блок та 2 години – на підведення підсумків.

Така структура дозволяє забезпечити цілісність процесу навчання та гарантує перехід від усвідомлення особистих комунікативних бар'єрів до впевненого застосування інструментів медіації в професійному середовищі університету, від організаційних конфліктів до конструктивної співпраці.

Зміст тренінгу (тренінгові сесії, основні компоненти тренінгових сесій та інтерактивні техніки, які було реалізовано в кожному з компонентів) під назвою: «Комунікативна стійкість: стратегії конструктивного впливу та посередництва» (Додаток В).

Вступна частина та встановлення правил розпочинаються з групової дискусії, де учасники спільно формують «контракт» взаємодії (конфіденційність, правило «тут і зараз», повага). Вправа «Мій стиль спілкування» проводиться у форматі метафоричного представлення: кожен респондент обирає символ або образ, який найкраще характеризує його манеру взаємодії. Це дозволяє зняти

початкову напругу, налаштувати групу на саморозкриття та підготувати підґрунті для аналізу складніших аспектів професійного спілкування.

Методика проведення першого модуля спрямована на створення безпечного психологічного простору та активізацію рефлексії учасників щодо власної комунікативної поведінки.

Діагностичний блок реалізується через заповнення та миттєву інтерпретацію опитувальника К. Томаса. Методика проведення передбачає не лише кількісний підрахунок балів, а й подальше обговорення результатів у малих групах. Учасникам пропонується проаналізувати, у яких професійних ситуаціях їхня домінуюча стратегія (наприклад, «уникання» чи «суперництво») є ефективною, а в яких стає бар'єром. Такий підхід перетворює сухе тестування на інструмент усвідомлення реальних поведінкових шаблонів в умовах університету.

Розвиток емпатійного слухання базується на послідовному відпрацюванні трьох технік: «парафраза» (дослівне повернення змісту), «віддзеркалення почуттів» (вербалізація емоцій співрозмовника) та «уточнення». Тренер демонструє кожну техніку, після чого учасники працюють у парах за схемою «Слухач – Мовець – Спостерігач». Це дозволяє практично відчувати різницю між формальним збором інформації та глибоким емпатійним контактом, що є критично важливим для профілактики деструктивних конфліктів.

Вправа «Сліпе слухання» проводиться як активний експеримент, де один із партнерів намагається донести інформацію, стикаючись із навмисними комунікативними бар'єрами (ігнорування, перебивання, знецінення). Методика спрямована на те, щоб через власний емоційний досвід відчувати руйнівний вплив некоректної комунікації. Після вправи проводиться детальний дебрифінг, де учасники фіксують «каталізатори конфлікту» та усвідомлюють необхідність переходу до більш екологічних методів взаємодії.

Опанування технології «Я-висловлювання» завершує модуль і проводиться у формі практикуму-трансформації. Учасникам пропонується перелік типових конфліктогенних фраз («Ви знову запізнилися», «Ваш звіт жахливий»), які вони

мають переформатувати за схемою: факт; власне почуття; потреба; прохання. Такий алгоритм ненасильницького спілкування дозволяє мінімізувати захисні реакції опонента та створює умови для переходу від взаємних звинувачень до конструктивного пошуку рішення.

Методика проведення другого модуля спрямована на глибоке занурення у природу суперечностей та опанування технік збереження психологічної стійкості в епіцентрі конфлікту.

Картографія конфлікту реалізується як аналітична групова вправа. Учасники об'єднуються у команди та отримують опис реального конфліктного кейсу з життя університету (наприклад, суперечка між кафедрами щодо розподілу аудиторного фонду). Методика передбачає візуалізацію: на великих аркушах паперу респонденти креслять «карту», де фіксують основних учасників, їхні відкриті позиції, приховані інтереси та глибинні побоювання. Це дозволяє учасникам дистанціюватися від емоцій та побачити конфлікт як структуру, яку можна розібрати та змінити.

Блок управління емоціями проводиться у форматі тренінгу психофізіологічної саморегуляції. Тренер демонструє техніки «заземлення» (дихальні вправи, фокусування на фізичних відчуттях) та когнітивні прийоми «децентрації» (погляд на ситуацію очима стороннього спостерігача). Методика проведення передбачає негайну апробацію: учасники згадують нещодавню неприємну розмову та намагаються застосувати ці техніки, щоб знизити рівень суб'єктивного дискомфорту. Це формує навичку «паузи» між конфліктним стимулом та реакцією на нього.

Аналіз стратегій через практикум «Від суперництва до співпраці» базується на методі рольового моделювання. Використовуючи результати тесту К. Томаса, учасники отримують завдання розіграти одну й ту саму ситуацію двічі: спочатку використовуючи деструктивну модель (наприклад, жорстке суперництво), а потім – конструктивну (співпрацю). Такий контрастний аналіз допомагає наочно продемонструвати різницю в результатах: від виснажливої

боротьби за ресурси до знаходження синергетичного рішення, що задовольняє обидві сторони.

Робота з бар'єрами взаємодії проходить у формі рефлексивного кола «Стереотипи та реальність». Методика спрямована на виявлення професійних та вікових упереджень, що існують у науково-педагогічному середовищі (наприклад, «молодь не має досвіду» або «старше покоління не сприймає інновації»). Через групову дискусію учасники вчаться ідентифікувати ці когнітивні викривлення та замінювати їх об'єктивним аналізом фактів. Це дозволяє усунути суб'єктивні передумови конфліктів, що виникають «на порожньому місці» через неправильну інтерпретацію намірів колег.

Методика проведення третього модуля спрямована на перехід від індивідуальних навичок до ролі медіатора, що потребує нейтральності, витримки та володіння чітким алгоритмом посередництва.

Вивчення філософії медіації розпочинається з інтерактивної лекції-дискусії, де учасники розмежовують ролі «судді», «адвоката» та «медіатора». Методика проведення передбачає використання кейсів, де респонденти мають визначити, у чому полягає нейтральність та як дотримуватися принципу конфіденційності в умовах тісного університетського середовища. Це закладає етичний фундамент роботи, дозволяючи персоналу зрозуміти, що медіатор не пропонує готового рішення, а створює умови, за яких сторони знаходять його самі.

Опанування алгоритму медіаційної сесії реалізується через метод покрокової демонстрації. Тренер демонструє структуру сесії: від «вступного слова медіатора», де задаються правила безпеки, до фази «викладу позицій» та «пошуку спільних інтересів». Учасники працюють із робочими зошитами, де фіксують ключові фрази-кліше для кожного етапу. Важливим елементом є відпрацювання техніки «кокусу» (приватної зустрічі з однією зі сторін), що допомагає знизити емоційний накал та виявити приховані мотиви суперечки.

Метод фасилітації групового обговорення відпрацьовується у форматі акваріуму: група ділиться на «сторони конфлікту», а один або двоє учасників

виконують роль фасилітаторів. Методика спрямована на розвиток вміння керувати груповою динамікою, зупиняти персональні випадки та фокусувати увагу присутніх на предметі дискусії, а не на образах. Це формує навичку модерування кафедральних чи виробничих нарад, перетворюючи їх із майданчика для сварок на інструмент ефективного планування.

Техніка «рефреймінгу» (перекладування) інтегрована у цей блок як ключовий інструмент медіатора. Учасникам пропонується практичне завдання: почути «токсичне» звинувачення однієї сторони та перекласти його на мову конструктивного інтересу для іншої. Наприклад, фраза «Він завжди ігнорує мої прохання!» трансформується медіатором у «Вам важливо, щоб колега вчасно реагував на ваші запити для координації спільної роботи?». Такий підхід навчає персонал бачити за агресією незадоволену потребу, що є вирішальним фактором у досягненні компромісу чи співпраці.

Методика проведення четвертого, заключного модуля спрямована на інтеграцію отриманих знань у повсякденну практику та формування стійкої впевненості персоналу у власних силах.

Симуляційна гра «Реальна медіація» є кульмінаційним моментом тренінгу. Учасникам пропонуються складні багаторівневі кейси, розроблені на основі специфіки БНАУ (наприклад, конфлікт між молодим викладачем та досвідченим завідувачем кафедри щодо методів оцінювання студентів). Методика передбачає повне занурення: учасники змінюють ролі, що дозволяє кожному побувати в позиції медіатора. Тренер у цей час мінімізує втручання, даючи змогу групі самостійно знайти вихід із тупикових ситуацій, що закріплює навичку автономного вирішення конфліктів.

Формування «індивідуальних планів розвитку» проходить у форматі самостійної роботи з подальшим обговоренням. Кожен респондент складає власний перелік найбільш дієвих для нього технік (наприклад, комусь найкраще вдаються «Я-висловлювання», а комусь техніки емоційного заземлення). Методика спрямована на персоналізацію результатів тренінгу: учасники визначають, які саме комунікативні бар'єри їм вдалося подолати і які ситуації в

університеті тепер не викликатимуть у них стресу. Це створює відчуття контролю над власною професійною взаємодією.

Підсумкова рефлексія та вправа «Клубок довіри» виконують функцію емоційного завершення та консолідації групи. Учасники, передаючи один одному символічний предмет, озвучують свої головні інсайти та слова підтримки колегам. Методика проведення дозволяє вербалізувати позитивні зміни в сприйнятті колективу: від відчуття «кожен сам за себе» до розуміння колективу як системи підтримки. Це завершує процес формування психологічного комфорту та готовності до конструктивної співпраці.

Оцінка результативності та пост-тренінговий супровід реалізується через фінальне анкетування зворотного зв'язку. Учасники оцінюють не лише корисність вправ, а й свою готовність застосовувати навички медіації в реальних умовах кафедри чи управління. Таке завершення дозволяє тренеру (або автору дослідження) зафіксувати динаміку змін у комунікативній компетентності та надати фінальні рекомендації щодо подальшої підтримки сприятливої організаційної динаміки в університеті.

Отже, запропонована програма тренінгу є комплексною психологічною технологією, що забезпечує поетапний перехід від усвідомлення індивідуальних комунікативних бар'єрів до опанування складних інструментів медіації. Завдяки поєднанню діагностичного, інформаційного та корекційно-розвивального компонентів, навчання дозволяє не лише підвищити рівень комунікативної компетентності персоналу, а й сформувати в організації внутрішній ресурс для конструктивного розв'язання конфліктів. У підсумку, впровадження такої програми сприяє трансформації організаційної культури університету, де конфлікт перестає бути деструктивним чинником і стає точкою росту для професійної взаємодії та психологічного благополуччя колективу.

3.3. Психологічні рекомендації керівникам та персоналу щодо конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.

Проаналізувавши структуру та причини виникнення конфліктів в організаціях, перейдемо до практичних рекомендацій для керівників щодо застосування методів врегулювання конфліктів. Поширеною є модель, в якій відображені такі типи врегулювання: уникнення конфлікту; придушення конфлікту; управління конфліктом. Прийнята загальна класифікація, за якою способи вирішення конфліктів поділяють на дві великі групи:

Перша, це стратегічні методи, які керівники застосовують як основу для розвитку організації. Крім того, ця група методів покликана запобігати будь-яким деструктивним конфліктам. Сюди відносять: планування соціального розвитку; інформування співробітників про цілі та щоденну ефективність організації; застосування точних інструкцій з чіткими вимогами до діяльності кожного працівника організації; організація системи заохочень та винагород; використання простої та зрозумілої для кожного співробітника системи нарахування заробітної плати. До другої групи належать тактичні методи, які базуються на схемі К. Томаса, яка передбачає дві базові тактики, такі як суперництво та пристосування, а також три похідні тактики, що називаються ухиленням, компромісом та співпрацею.

Практика показує, що успішними профілактичними заходами щодо запобігання організаційним конфліктам є: визначення спільних цілей для адміністративного корпусу та співробітників організації; встановлення балансу прав і ступеня відповідальності під час виконання посадових обов'язків; розробка зводу правил для формування та подальшого функціонування підрозділів; грамотне делегування повноважень та дотримання ієрархічної системи в організації; застосування заохочувальних заходів.

Як рекомендації щодо вирішення конфліктів між співробітниками організації можна запропонувати впровадження практики профілактики конфліктів.

Оскільки запобігти конфліктам значно легше, ніж конструктивно їх вирішити, то профілактика конфліктів є не менш важливою для успішної роботи організації. При цьому вона вимагає набагато менших витрат сил, коштів і часу та запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які притаманні будь-якому конструктивно вирішеному конфлікту.

На основі результатів апробації розробленого соціально-психологічного тренінгу, стратегічні шляхи вдосконалення механізмів управління конфліктами в організації можна визначити за такими ключовими напрямками.

Перший шлях полягає у системному розвитку комунікативної компетентності персоналу через впровадження активних методів навчання. Тренінгова форма роботи дозволяє не лише засвоїти теоретичні знання про природу суперечностей, а й відпрацювати практичні навички ненасильницького спілкування та активного слухання. Це мінімізує ризик виникнення деструктивних конфліктів, спричинених когнітивними та емоційними бар'єрами, і трансформує комунікацію в дієвий інструмент узгодження професійних інтересів.

Другим стратегічним вектором є інституціоналізація медіативного підходу в управлінській діяльності. Навчання учасників тренінгу алгоритмам посередництва та технікам фасилітації діалогу сприяє формуванню внутрішньої мережі «агентів примирення». Такий підхід забезпечує можливість оперативного розв'язання міжособистісних суперечностей на ранніх етапах ескалації, не вдаючись до жорстких адміністративних заходів, що позитивно впливає на загальну стабільність організаційної структури.

Третій напрям передбачає оптимізацію емоційної стійкості та навичок саморегуляції працівників. Через інтеграцію в тренінг психотехнік опанування стресу та контролю афективних станів формується здатність до конструктивної поведінки в напружених ситуаціях. Зниження рівня емоційної напруженості в колективі є запорукою переходу від реактивних моделей поведінки до усвідомленого вибору стратегій співпраці та компромісу.

Нарешті, важливим шляхом удосконалення є перехід до проактивного моніторингу соціально-психологічного клімату. Регулярне проведення тренінгових сесій виступає не лише методом навчання, а й діагностичним інструментом, що дозволяє керівництву вчасно виявляти латентні осередки напруженості. Це дає змогу впроваджувати превентивні заходи, орієнтовані на випередження конфлікту, перетворюючи потенційну кризу на ресурс для організаційного розвитку та професійного зростання колективу.

Найбільш ефективними шляхами розвитку мотивації управлінського складу організації до діяльності з попередження та вирішення конфліктів серед персоналу є:

- ініціювання у керівників стійкого інтересу до проблем конфлікту;
- демонстрація реально досяжних перспектив в умовах безконфліктних взаємин у колективі;
- вдосконалення системи стимулювання управлінців;

Проведене дослідження свідчить про те, що рівень ефективності управління механізмами вирішення конфліктів значно підвищиться, якщо буде організована відповідна підготовка керівного складу. Оптимальні практико-прикладні знання з управління соціальними механізмами вирішення конфліктів складаються з двох основних блоків:

- знання психології особистості та колективу, методики їх вивчення;
- знання основ технології діяльності керівника з вирішення конфліктів.

Знання, навички та вміння управлінських кадрів під час проведення заходів із вирішення організаційних конфліктів мають використовуватися алгоритмічно, ефективно та комплексно. У такому випадку вся система управління конфліктами отримає надійне інтелектуальне забезпечення, функціонуватиме в режимі постійного вдосконалення, оновлення, з урахуванням розвитку та застосування інноваційних засобів і способів вирішення суперечностей у трудових колективах. Таким чином, алгоритмізація діяльності керівника може розглядатися як ще один шлях вдосконалення функціонування соціальних механізмів управління конфліктами.

Процес управління конфліктом передбачає забезпечення регулярного контролю над ефективністю заходів, що проводяться, з метою своєчасного уточнення (корекції) мети та завдань сил і засобів, що беруть участь у вирішенні конфліктного протистояння.

Як показало дослідження, управління механізмами вирішення конфліктів має організовуватися, здійснюватися та забезпечуватися на основі наявної нормативно-правової бази. Якість та ефективність вирішення конфлікту безпосередньо залежать від підготовленості (освіченості, вихованості, психологічної готовності) управлінця (керівника).

В процесі дослідження на основі вищевикладеного нами була розроблена пам'ятка «Конструктивне врегулювання організаційних конфліктів: психологічні рекомендації», яка містить ключові стратегії для керівників та персоналу, спрямовані на трансформацію конфліктних ситуацій у конструктивний діалог. Пам'ятка базується на перерахованих нижче тезисах.

Ефективне врегулювання організаційних конфліктів розпочинається з усвідомленого переходу від позиційного протистояння до аналізу глибинних інтересів сторін. У професійній взаємодії конфлікт часто виникає через розбіжність зовнішніх вимог, проте його розв'язання можливе лише тоді, коли керівник та персонал здатні ідентифікувати реальні потреби кожного учасника. Замість відстоювання початкових вимог, варто фокусуватися на пошуку інтегративного рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін, перетворюючи суперечку на інструмент організаційного розвитку.

Ключовим фактором зниження емоційної напруги є впровадження культури ненасильницького спілкування через використання технології «Я-висловлювання». Цей підхід передбачає заміну звинувачувальних конструкцій на опис власних почуттів та об'єктивних фактів. Коли працівник або керівник говорить про свій емоційний стан та професійні потреби без переходу на особистості, це мінімізує захисні реакції опонента. Таким чином створюється простір для безпечного діалогу, де акцент зміщується з пошуку винного на вирішення конкретної проблеми.

Важливою складовою медіативного підходу в організації є розвиток навичок активного слухання та емпатійної валідації. Конструктивне врегулювання суперечки неможливе без визнання права іншої сторони на власну точку зору та емоційну реакцію. Техніки перефразування та уточнення дозволяють переконатися у правильному розумінні позиції колеги, що автоматично знижує рівень агресії. Визнання почуттів опонента не означає згоди з його аргументами, проте воно є необхідним кроком для відновлення довіри в колективі.

В умовах високої інтенсивності праці особливого значення набувають техніки емоційної саморегуляції та «правило паузи». Керівникам та персоналу рекомендується уникати прийняття рішень або надання відповідей у стані пікового емоційного збудження. Свідоме використання методів заземлення та когнітивного відсторонення дозволяє включити раціональне мислення та оцінити довгострокові наслідки конфлікту. Така внутрішня витримка запобігає ескалації суперечок і сприяє збереженню професійного авторитету всіх учасників взаємодії.

Завершальним етапом конструктивного врегулювання конфлікту має стати орієнтація на стратегію співпраці (Win-Win). Це передбачає сприйняття колег не як суперників у боротьбі за ресурси чи вплив, а як партнерів у досягненні спільних цілей університету. Впровадження медіаційних практик дозволяє трансформувати деструктивну енергію конфлікту в синергію, де знайдене рішення посилює організаційну структуру та зміцнює психологічне здоров'я колективу. Тільки через спільну відповідальність за клімат в організації можливо досягти стабільного професійного благополуччя.

Завжди важливо пам'ятати золоте правило: у конфлікті ми боремося з проблемою, а не з людиною. Зберігати стосунки потрібно навіть тоді, коли ваші погляди на професійне завдання кардинально розходяться.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу обґрунтовано, що психологічне забезпечення розвитку комунікативної компетентності персоналу має базуватися на принципах системності, суб'єктності та етичності. Встановлено, що розвиток комунікативного потенціалу в організації є не лише інструментом підвищення індивідуальної майстерності працівника, а й стратегічним механізмом підтримки психологічного здоров'я колективу в умовах воєнного стану. Використання активних методів навчання дозволяє ефективно трансформувати теоретичні знання про конфлікт у стійкі поведінкові навички, необхідні для збереження функціональності організації.

Розроблена та представлена програма психологічного тренінгу є цілісною технологією, що інтегрує в собі діагностичний, інформаційно-смысловий та корекційно-розвивальний компоненти. Структура тренінгу, що складається з чотирьох модулів, забезпечує поетапне занурення учасників у проблематику: від аналізу особистих емоційних реакцій та стратегій поведінки до опанування складних технік професійної медіації. Такий дизайн програми сприяє не лише розвитку сенситивності, а й формуванню готовності до конструктивної взаємодії в кризових ситуаціях.

Особливу увагу в роботі приділено впровадженню інструментарію медіації як альтернативного способу розв'язання суперечок у науково-педагогічному середовищі. Навчання персоналу навичкам нейтрального посередництва, технік «Я-висловлювання» та рефреймінгу дозволяє змінити організаційну парадигму з пошуку винних на спільний пошук інтересів.

Доведено, що ефективність запропонованого тренінгу безпосередньо залежить від створення безпечного психологічного простору, де учасники можуть вільно обмінюватися зворотним зв'язком та апробувати нові сценарії поведінки. Використання симуляційних ігор та рольового моделювання, адаптованих до специфіки Білоцерківського національного аграрного університету, забезпечує високу практичну цінність отриманого досвіду. Це

дозволяє персоналу інтегрувати набуті компетентності безпосередньо в освітній процес та управлінську діяльність, зміцнюючи загальну організаційну стійкість.

На контролюючому етапі проведено аналіз результатів, що став логічним підсумком впровадження тренінгової програми «Стратегії конструктивного впливу та посередництва». У ході тренінгу учасники пройшли шлях від усвідомлення власних деструктивних паттернів до практичного відпрацювання медіативних технік у рольових іграх, що безпосередньо відобразилося на підсумкових цифрах. Зокрема, за методикою К. Томаса, середня частота вибору стратегії «Співпраця» зросла з 22% до 48%, тоді як показник «Суперництва» знизився з 35% до 12%. Статистична обробка даних за підтвердила значущість цих змін ($p \leq 0,05$), що свідчить про успішну трансформацію отриманих під час тренінгу знань у стійкі поведінкові навички.

Якісний аналіз проходження тренінгу показав, що найбільш ефективними виявилися блоки з відпрацювання технік «Я-висловлювання» та алгоритмів посередництва, що підтверджується зростанням показників емпатії за В. Бойко на 25%. Крім того, за опитувальником М. Шнайдера, рівень комунікативного контролю зріс у 1,8 раза, оскільки учасники навчилися застосовувати навички саморегуляції в змодельованих конфліктних ситуаціях. У контрольній групі, яка не брала участі в навчанні, коливання показників залишилися в межах похибки ($\pm 3\%$). Таким чином, цифрові дані емпірично довели, що саме активне навчання та практичне засвоєння інструментів під час тренінгу стали детермінуючим чинником конструктивного розв'язання організаційних конфліктів.

Сформовані психологічні рекомендації для керівників та персоналу виступають практичним дороговказом для щоденної профілактики конфліктності. Вони акцентують увагу на важливості емоційної саморегуляції, дотриманні «правила паузи» та переході від позиційного торгу до діалогу на основі потреб. Систематичне застосування цих рекомендацій дозволяє керівництву підтримувати високий рівень довіри в колективі, що є критично важливим для запобігання професійному вигоранню та збереження кадрового потенціалу організації.

ВИСНОВКИ

У даній роботі представлено теоретико-методологічні підходи до аналізу комунікативної компетентності як визначального чинника конструктивного розв'язання організаційних конфліктів. На основі проведеного дослідження обґрунтовано роль комунікативного потенціалу в забезпеченні психологічного благополуччя персоналу та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження навичок медіації в управлінську та професійну діяльність. Відповідно до визначених завдань, результати проведеної роботи дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичний аналіз наукової літератури дозволив визначити комунікативну компетентність як складне інтегративне утворення особистості, що охоплює сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для побудови ефективної взаємодії. Вона включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти, що в комплексі забезпечують здатність суб'єкта адекватно сприймати інформацію, виявляти емпатію та гнучко адаптуватися до умов спілкування. У контексті професійної діяльності ця компетентність виступає базовою передумовою успішної самореалізації фахівця.

Вивчення психологічних особливостей організаційних конфліктів засвідчило, що в науковому середовищі вони мають специфічну природу, зумовлену високим рівнем інтелектуальної конкуренції, ієрархічністю та ціннісними розбіжностями. Конфлікт у межах організації розглядається не лише як деструктивна загроза, а й як закономірний етап групової динаміки. Його розвиток залежить від здатності сторін до відкритого діалогу, а відсутність дієвих механізмів комунікації призводить до ескалації напруженості та зниження ефективності роботи колективу.

Установлено, що структура комунікативної компетентності тісно корелює з функціями конфлікту: інформативною, сполучною та регулятивною. Недостатня сформованість одного з компонентів компетентності (наприклад, емоційного контролю) провокує перехід конфлікту з ділової площини в

особистісну. Таким чином, теоретичний огляд підтвердив, що комунікативна компетентність є фундаментом, на якому базується здатність особистості не лише попереджати суперечності, а й конструктивно використовувати їх як ресурс для розвитку організації.

2. Комунікативна компетентність визначена як головний превентивний інструмент, що дозволяє мінімізувати виникнення деструктивних суперечностей ще на етапі їх зародження. Завдяки здатності до точного декодування невербальних сигналів та активного слухання, фахівець здатний вчасно ідентифікувати приховану напругу в колективі. Це дозволяє переводити потенційно конфліктну ситуацію в режим конструктивного обговорення, запобігаючи руйнівним емоційним виплескам та особистісним образам.

Роль компетентності як чинника ефективної взаємодії проявляється у здатності суб'єкта формувати безпечний психологічний простір. Високий рівень комунікативної культури забезпечує прозорість інформаційних потоків та чіткість у розподілі ролей, що усуває головні джерела організаційних конфліктів, такі як невизначеність та недовіру. Встановлено, що в організаціях, де персонал володіє високим рівнем комунікативних навичок, переважає атмосфера психологічної безпеки, що стимулює творчу активність та професійне зростання.

Як визначальний чинник, комунікативна компетентність сприяє трансформації організаційної культури від «культури звинувачення» до «культури діалогу». Вона забезпечує перехід від жорстких маніпулятивних стратегій до етичних форм впливу та партнерства. Це робить компетентність не просто індивідуальною рисою працівника, а системною характеристикою організації, яка гарантує стабільність міжособистісних зв'язків та високу адаптивність колективу до змін в умовах кризових викликів.

3. Емпіричний аналіз дозволив виявити реальний стан розвитку комунікативних ресурсів персоналу, серед яких особливу увагу приділено емпатії, самоконтролю та комунікативним здібностям. Встановлено, що значна частина респондентів має середній рівень емпатійного відгуку, що в поєднанні з помірним контролем за вираженням емоцій створює передумови для виникнення

непорозуміння у стресових ситуаціях. Діагностика виявила пряму залежність між внутрішнім станом працівника та його готовністю до відкритої взаємодії з колегами.

Виявлено статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку комунікативних ресурсів та вибором стратегій поведінки в конфлікті за К. Томасом. Зокрема, респонденти з високими показниками емпатії та комунікативного контролю значно частіше обирають стратегії «співпраці» та «компромісу». Натомість учасники з низьким рівнем комунікативної гнучкості демонструють схильність до «уникання» або жорсткого «суперництва», що підтверджує гіпотезу про дефіцит психологічних ресурсів як першопричину деструктивної конфліктної поведінки.

Отримані дані дозволили сформувати психологічний профіль працівника, здатного до конструктивного діалогу: він характеризується збалансованістю емоційних реакцій, здатністю до рефлексії власних дій та високим рівнем усвідомлення наслідків своїх слів. Результати емпіричного блоку засвідчили, що розвиток лише теоретичних знань є недостатнім, необхідно працювати над глибинними психологічними ресурсами особистості. Це стало емпіричним обґрунтуванням для розробки цілеспрямованої програми тренінгового впливу.

Виявлено суттєві відмінності в психологічних профілях чоловіків та жінок працівників університету. Жінки демонструють вищу емпатійність та схильність до пристосування, що робить їх «стабілізаторами» мікроклімату. Чоловіки ж схильні до конкурентних моделей поведінки, що за умови низького комунікативного контролю стає джерелом організаційної напруженості. Ці дані вказують на необхідність диференційованого підходу при проведенні тренінгів з конфліктології.

4. У межах дослідження визначено, що конструктивне розв'язання суперечностей в освітньому середовищі безпосередньо залежить від рівня психологічної зрілості колективу. Зрілий колектив характеризується здатністю до відкритої конфронтації думок за умови збереження особистісної поваги. У таких умовах конфлікт виконує функцію оновлення, дозволяючи виявити слабкі місця

в управлінні та знайти інноваційні рішення. Конструктивність забезпечується готовністю сторін до медіації та спільного пошуку виграшних варіантів для обох сторін за концепцією Win-Win.

Натомість деструктивне розв'язання суперечностей супроводжується зростанням організаційної напруженості та виникненням емоційного вигорання персоналу. Основними особливостями такого сценарію є перехід на особистості, використання маніпуляцій та затягування конфлікту в латентну фазу через стратегію «уникання». У колективах із низьким рівнем зрілості конфлікти набувають хронічного характеру, що призводить до деградації міжособистісних стосунків та зниження загальної продуктивності освітнього процесу.

Враховуючи показники організаційної напруженості, встановлено, що в умовах війни психологічна стійкість персоналу знижується, що робить суперечності більш гострими. Психологічною особливістю сучасного етапу є потреба у створенні «острівців безпеки» всередині організації, де конфлікт сприймається не як катастрофа, а як робоча ситуація, що потребує вирішення. Це вимагає від персоналу не лише комунікативних вмінь, а й високої стресостійкості та здатності надавати взаємопідтримку в кризових умовах.

5. У відповідь на виявлені потреби було розроблено та апробовано програму психологічного тренінгу, орієнтовану на розвиток комунікативної компетентності та навичок медіації. Програма базується на модульному принципі, що дозволяє поетапно трансформувати поведінкові установки учасників: від усвідомлення власних емоційних фільтрів до практичного застосування алгоритмів посередництва. Результати апробації засвідчили позитивну динаміку у зростанні показників емпатії та готовності працівників до використання стратегії співпраці в реальних робочих ситуаціях.

Сформульовані психологічні рекомендації керівникам та персоналу стали логічним завершенням дослідження. Вони пропонують практичний інструментарій для щоденного використання: від впровадження техніки «Я-висловлювання» у ділове листування до застосування «правила паузи» під час нарад. Для керівництва особливий акцент зроблено на важливості нейтральності

та вчасного залучення медіаційних практик для врегулювання міжкафедральних чи міжособистісних суперечок, що дозволяє зберігати кадровий потенціал організації.

Загальний вектор розвитку закладу оцінюється як помірно стабільний, проте обтяжений прихованими конфліктогенами. Конструктивне розв'язання конфліктів в університеті стримується браком навичок активної співпраці та середніми показниками емоційного інтелекту. Отримані результати підтверджують гіпотезу: висока напруженість та вигорання є прямим наслідком вибору деструктивних тактик, а розвиток комунікативних здібностей та емпатії є ключовим шляхом до трансформації конфлікту в інструмент розвитку університету.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів забезпечує цілісне психологічне супроводження розвитку організації. Впровадження навичок медіації та підвищення комунікативного потенціалу працівників створює підґрунтя для довгострокового психологічного благополуччя. Результати тренінгу та надані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності психологічних служб закладів вищої освіти для оптимізації професійної взаємодії та зміцнення організаційної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахтар В. В. Проблеми соціалізації особистості в умовах соціальних змін : колектив. моногр. Чернівці : Технодрук, 2020. 416 с.
2. Балахтар В. В. Соціально-педагогічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вижниця : Черемош, 2015. 432 с.
3. Бойко О. Організаційні конфлікти: природа, причини та управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 867. С. 23–35.
4. Вольфовська Т. О. Комунікативна компетентність людини як одна з передумов досягнення життєвої мети. *Шлях освіти*. 2001. № 3. С. 13–16.
5. Грабовська С. Л. Психологія примирення : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.
6. Дегтярьова Т. В. Постановка проблеми психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. *Практична психологія XXI століття: проблеми та перспективи*. Центр планування кар'єри, 2013. С. 38–41.
7. Долінська Л. В., Матяш-Заяць Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 304 с.
8. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 3(56). С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8> (дата звернення: 02.04.2026).
9. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 455 с.
10. Зарицька В. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. Запоріжжя : Гельветика, 2019. 379 с.
11. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів : Львівська політехніка, 2017. 160 с.

- 12.Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів. К.–Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 209 с.
- 13.Карабиньош І. Л. Комунікативна компетентність: психолого-педагогічний аспект. Ужгород : Ліра, 2017.
- 14.Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу). Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022.
- 15.Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Вплив освітнього середовища на забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій. Біла Церква : КНЗ КОР «КОІПОПК», 2019.
- 16.Коваль Л. О. Психологічні аспекти розвитку комунікативної компетентності студентів. Київ : ІПООД, 2014. 156 с.
- 17.Комарніцька Л. Психологічні особливості конфліктної поведінки. *Les tendances actuelles de la mondialisation de la science mondiale*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/03.04.2020.v3.04> (дата звернення: 02.04.2026).
- 18.Конфліктологія: загальна та юридична : підручник / Л. М. Герасіна та ін. ; за заг. ред. Л. М. Герасіної. Харків : Право, 2021. 224 с.
- 19.Корніяка О. М. Сучасні підходи до вивчення комунікативної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2009. Вип. 3. С. 180–194.
- 20.Коулман П. Т., Фергюсон Р. Результативний конфлікт / пер. з англ. І. Софієнко. Київ : Наш Формат, 2017. 312 с.
- 21.Лахтадир О. В. Психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2017. 261 с.
- 22.Лук'янчук Н. В. Комунікативна компетентність особистості : посібник. Київ : Інформаційні системи, 2012. 132 с.

23. Мала Н. Т., Угрин Л. Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 212–219.
24. Мащак С. О. Комунікативна компетентність особистості як соціально–психологічна проблема. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць*. 2010. Вип. 10.
25. Методика «Діагностика рівня емпатійних здібностей» В. В. Бойко (тест на емпатію Бойко). URL: <http://psycabi.net/testy/229-metodika-diaagnostikiurovnyaempaticheskikh-sposobnostej-v-v-bojko-test-na-empatiyubojko> (дата звернення: 04.04.2026).
26. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психол. практикум / Л. М. Карамушка та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
27. Методичний посібник для фахівців, які впроваджують типову програму для кривдників : зб. практ. матеріалів. Київ, 2020. 132 с.
28. Методологічні проблеми трансформації комунікативної компетентності психолога в інформаційному суспільстві : монографія / В. В. Андрієвська та ін. ; за ред. В. В. Андрієвської. К. ; Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 226 с.
29. Мілютіна К. Л. Технологія попередження конфліктів. Київ : Главник, 2007. 127 с.
30. Мороз Л. Основи професійно-психологічного тренінгу (у запитаннях та відповідях) : навч. посіб. Київ : Вид. Паливода А. В., 2004. 130 с.
31. Мухіна Л. Структура конфліктологічної компетентності майбутнього вчителя. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2016. № 1. С. 142–146.
32. Одінцева А. М. Психологічні особливості конфліктної особистості. *Соціокультурні та психологічні вектори становлення особистості : кол. моногр.* Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. С. 230–252.

- 33.Павлютенков Є. М. Конфлікти: сутність і подолання. Харків : Основа, 2008. 222 с.
- 34.Партико Н. В. Психологія конфліктів. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 132 с.
- 35.Пономаренко Т. І. Психологічні чинники розвитку комунікативної компетентності майбутніх психологів у медійному просторі : дис. ... д-ра психол. наук : 053. Київ, 2022. 281 с.
- 36.Психологія міжособистісних взаємин та комунікації : навч.-метод. посіб. / уклад.: Л. А. Онуфрієва, О. М. Чайковська. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О. В., 2021. 128 с.
- 37.Психологія професійної діагностики та професійного консультування : практ. посіб. / О. М. Ігнатович та ін. ; за ред. О. М. Ігнатович. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2021. 225 с.
- 38.Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Світ соціальних комунікацій*. 2011. Т. 1. С. 7–10.
- 39.Роббер М., Тильман Ф. Психологія індивіда та групи. Київ : Константа, 2008. 256 с.
- 40.Сударкін О. О. Вплив вербальних методів зміни оцінки ситуації на вибір поведінки в конфлікті. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 2 (37). Т. 2. С. 235–241.
- 41.Сударкін О. О. Причини вибору маніпулятивної поведінки в конфлікті. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 3 (38). Т. 2. С. 344–345.
- 42.Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія / І. В. Барабанов, Т. Є. Андрєєва, О. О. Гетьман. Харків : Панов А. М., 2019. 200 с.
- 43.Терещенко К. Тренінг розвитку комунікативного потенціалу в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Вип. 32(2). С. 96–107. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.8>.

44. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
45. Цісецький О., Зборовська Х. Конфліктологічна компетентність керівника. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє : щорічник. Тернопіль : Економічна думка*, 2012. Вип. 17. С. 134–141.
46. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 77–81
47. Шевченко Л. Соціальна психологія: конфлікти та їх вирішення. Харків : Видавництво ХНУ, 2021. 345 с.
48. Cazden C. B. Dell Hymes's Construct of «Communicative Competence». *Anthropology & Education Quarterly*. 2011. Vol. 42, No. 4. Pp. 364–369.
49. Communicative versus Strategic Rationality: Habermas Theory of Communicative Action and the Social Brain / M. Schaefer et al. *PLoS ONE*. 2013. Vol. 8(5). Art. e65111.
50. Goleman D. Emotional Intelligence (25th Anniversary Edition). New York : Bantam Books, 2020. 352 p.
51. Koole S. L., Kuhl J. Self-regulation: Behavioral and emotional aspects. *Handbook of Self and Identity / ed. by M. R. Leary, J. P. Tangney*. 2003. Pp. 466–490.
52. Levin K. Resolving Social Conflicts. N.Y. : McGraw Hill, 2003. 198 p.
53. McCroskey J. C. Willingness to communicate, communication apprehension, and self-perceived communication competence: Conceptualizations and perspectives. *Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication Apprehension / ed. by J. A. Daly et al*. 2000. Pp. 75–108.
54. Rogers C. Client-Centered Therapy. London : Constable, 2012. 430 p.
55. Schützeichel R. Georg Simmel: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. *Hauptwerke der Emotionssoziologie / ed. by K. Senge, R. Schützeichel*. Wiesbaden : Springer VS, 2013. Pp. 311–332.

56. Spitzberg B. H., Cupach W. R. Handbook of interpersonal competence research. Springer Science & Business Media, 2012. 75 p.
57. Walter O. Types of Interpersonal Conflict at Work. URL: <https://projectionsinc.com/abetterleader/interpersonal-conflict-at-work/> (дата звернення: 06.04.2026).
58. Williams F. Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2011. Vol. 1, No 3. P. 149.
59. Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. Pp. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-10>.
60. Pakhomova A., Kovalchuk I. Psychological factors of reconciliation in the judicial process: from reducing conflict to successful mediation. *Modern Science — Moderní věda*. 2025. № 2. Pp. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498X-2025-2-11>.
61. Пахомова А. О. Психологічна реінтеграція особистості через навчання. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Біла Церква, 11 груд. 2025 р.)*. Біла Церква ; Ломжа : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України ; MANS w Łomży, 2026. Ч. 2. С. 159–160.
62. Пахомова А. О. Природа вирішення конфлікту: теоретичний аспект. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентнісного фахівця : зб. матеріалів IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської*. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 170–172.
63. Пахомова А. О. Вплив пандемії на індивідуально-психологічні особливості особистості. *Виклики та перспективи сучасної науки: теорія, практика, інновації : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (БНАУ, 10–11 квіт. 2025 р.)*. Біла Церква, 2025. С. 351–353.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Оцінка комунікативних та організаційних здібностей» КОЗ-2

Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування.

Інструкція: «Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Слідкуйте, щоб номер питання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що питання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією питань».

Текст опитувальника

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?

5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любляєте Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познакомиться і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи Ви вагаєтеся, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любляете Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?
29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Обробка результатів

Комунікативні схильності: “Так” – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

“Ні” – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності: “Так” – 2, 6, 10, 14, 20, 22, 26, 30, 34, 38;

“Ні” – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей K – це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20: $K = x/20$

Показники, отримані заданою методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей; близькі до 0 – про низький рівень.

Оцінний коефіцієнт (K) – це первинна кількісна характеристика. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників K відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що збіглися, виявилась рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо: $K(\text{ком}) = 19/20 = 0,95$ і $K(\text{орг}) = 16/20 = 0,8$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

K_k	K_o	Шкальна оцінка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Інтерпретація результатів

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

Респонденти, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Респондентам, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скучно в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

Для респондентів, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи з формування й розвитку комунікативних схильностей.

Респонденти, які отримали оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

Респонденти, які отримали вищу оцінку 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поведуть себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами.

Методика «Діагностика рівня комунікативного контролю (М. Шнайдер)»

У даному тесті запропоновано 10 запитань, які респонденти оцінюють згодою чи ні щодо даного твердження. Тобто досліджувані оцінюють будь-які вербальні та невербальні дії комунікатора, які несуть інформацію про розподіл контролю між суб'єктами комунікації.

Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно слідкують за собою, добре обізнані, як поводитись, управляють своїми емоційними виявленнями. Разом з тим вони відчувають значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні та відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як занадто прямолінійні та нав'язливі.

Інструкція. Уважно перечитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації у спілкуванні. У відповідності до власного переконання дайте оцінку кожному висловлюванню: правильне «+», неправильне «-».

Текст з висловлюваннями.

1. Мені здається, що важко наслідувати інших людей.
2. Я міг би покривлятися, щоб звернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поводжусь по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро упевнений.
8. Щоб досягти успіхів у справах та у відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.

10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Підрахунок результатів: по одному балу нараховується за відповіді «Н» на 1, 5, 7 висловлювання, та за відповідь «В» – на решту.

Інтерпретація. результатів 0-3 бали. У Вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка рівномірна (однакова) незалежно від ситуації. Ви здатні до щирого розкриття в спілкуванні. Дехто вважає Вас «невигідним» у спілкуванні через Вашу прямолінійність.

4-6 балів, У Вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях, у своїй поведінці зважаєте на оточуючих людей.

7-10 балів. У Вас високий комунікативний контроль. Ви легко вживаєтеся у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, невимушено себе відчуваєте та здатні передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

Програма тренінгу
«Комунікативна стійкість: стратегії конструктивного впливу та посередництва»

Методика	Структура тренінгу	Години
Модуль І. Психологічний фундамент комунікації Присвячений самодіагностиці та розвитку базових навичок.		
Вступ та криголами:	Вправа «Мій стиль спілкування». Встановлення правил групи.	1
Діагностичний блок:	Експрес-тестування за К. Томасом. Усвідомлення власних домінуючих стратегій (суперництво, уникання, компроміс тощо)	3
Розвиток емпатійного слухання:	Техніки «парафраз», «віддзеркалення почуттів» та «уточнення». Вправа: «Сліпе слухання» (аналіз бар'єрів сприйняття).	
Технологія «Я-висловлювання»:	Трансформація претензій у конструктивні запити. Відпрацювання навичок ненасильницького спілкування.	
Модуль ІІ. Анатомія організаційного конфлікту Аналіз причин та перехід від деструкції до конструктиву.		
Картографія конфлікту:	Визначення сторін, інтересів та побоювань у типових ситуаціях ЗВО.	3
Управління емоціями:	Методи саморегуляції у гострих фазах суперечки. Техніки заземлення та емоційного відсторонення.	
Аналіз стратегій:	Практикум «Від суперництва до співпраці». Рольова гра «Кафедральний розподіл навантаження».	
Бар'єри взаємодії:	Робота з професійними стереотипами та упередженнями, що заважають діалогу.	1
Підведення підсумків першого дня.	Вправа «Валіза, м'ясорубка, кошик» (Що було найкориснішим, що ще треба опрацювати, що виявилось зайвим).	

Модуль III. Основи медіації в професійному середовищі		
Опанування ролі третьої сторони у врегулюванні суперечок.		
Вступ та криголами:	Вправа «Медіатор у дзеркалі». (Створення «містка» між базовою комунікативною компетентністю першого дня та професійною роллю медіатора, яку опановуватимуть сьогодні.)	1
Філософія медіації:	Принципи нейтральності, добровільності та конфіденційності.	3
Алгоритм медіаційної сесії:	Вступне слово медіатора. Презентація сторін (виклад позицій). Дискусія та пошук спільних інтересів (фаза «торгу»).	
Метод фасилітації:	Підготовка та підписання угоди. Як спрямовувати групове обговорення, щоб воно не перетворилося на сварку.	
Модуль IV. Закріплення та рефлексія		
Інтеграція навичок у реальну практику.		
Симуляційна гра:	«Медіація у конфлікті «Викладач – Студент» або «Керівник – Підлеглий».	3
Розробка індивідуальних планів:	Формування «тривожної валізки» технік для кожного учасника.	
Підсумкова рефлексія:	Вправа «Клубок довіри». Оцінка результативності тренінгу.	1