

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

**Факультет педагогіки і психології  
Кафедра психології розвитку та консультування**

**Кваліфікаційна робота**  
**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД**  
**ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**  
**Спеціальність: 053 Психологія**  
**ОПП «Психологія конфлікту і практична медіація»**

Здобувача вищої освіти  
освітньо-кваліфікаційного рівня  
«магістр» групи змПКМ-29  
Бугайського Михайла Володимировича

**НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:**  
кандидат психологічних наук, доцент  
Свідерська Галина Мирославівна

**РЕЦЕНЗЕНТ:**  
кандидат психологічних наук, доцент  
Бригадир Марія Богданівна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ КОНФЛІКТУ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Природа конфлікту: історія його розуміння .....	8
1.2 Сучасні дослідження конфліктів у зарубіжній та вітчизняній науці.....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ФЕНОМЕН ВІЙСЬКОВОГО КОЛЕКТИВУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТОЧКИ ЗОРУ.....</b>	<b>3</b> <b>19</b>
2.1 Поняття і сутність військового колективу.....	19
2.2. Особливості виникнення конфліктів у військових колективах.....	23
<b>РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.....</b>	<b>32</b>
3.1 Організація, зміст та методи емпіричного дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів серед військовослужбовців.....	32
3.2 Психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців.....	41
<b>РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.....</b>	<b>56</b>
4.1 Програма соціально-психологічного тренінгу попередження конфліктів серед військовослужбовців.....	56
4.2 Психологічні рекомендації щодо подолання конфліктів у військових колективах .....	62
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>85</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** Сучасні умови військової служби в Україні характеризуються високою інтенсивністю бойових дій, тривалим перебуванням у стресогенних ситуаціях та значним психологічним навантаженням на особовий склад. У таких умовах зростає ризик виникнення внутрішньогрупових напружень, непорозумінь та конфліктів, що може негативно позначатися на емоційному стані військовослужбовців, згуртованості підрозділу та ефективності виконання бойових завдань. Конфлікти у військовому середовищі становлять особливу загрозу, оскільки поєднують індивідуальні реакції на стрес із високою відповідальністю за життя та безпеку інших військових. Саме тому своєчасне виявлення та аналіз чинників, які сприяють виникненню конфліктів, є важливим елементом системи підтримки психічного здоров'я військовослужбовців.

Дослідженням проблеми конфліктів займалися такі відомі вчені, як О.Ю.Блінов, В.Г.Васькова, Г.А.Гайдукевич, Г.М.Дубчак, М.Дойч, В.М.Крайнюк, Г.Лайоль, В.С.Лозниця, К.Левін, Г.В.Ложкін, Д.Майєрс, А.Ф.Мельничук, М.О.Орап, Н.І.Пов'якель, В.А.Покровський, М.І.Пірен та ін. Українські психологи Г.В.Ложкін і Н.І.Пов'якель визначають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (інтересів, цінностей, поглядів, позицій, думок) суб'єктів взаємодії. Конфлікти є і одним із видів критичних ситуацій, вони завжди пов'язані зі стресом і практично завжди виявляють фрустрованість, незадоволеність і критичність певного періоду або ситуації. Конфлікти виступають одночасно і як причини, і як предмет, і, нарешті, як наслідок (як в позитивному, так і в негативному плані) різних критичних ситуацій в житті людини [29, 30].

Розробкою проблеми конфліктів у військовому середовищі займалися зарубіжні та українські вчені. Наприклад, К.Левін досліджував групову динаміку та поведінку в умовах напруження; С.Хантінгтон аналізував військову організацію, професійну культуру та внутрішні суперечності; К.Клаузевіц

розглядав природу конфлікту й насильства як соціального явища, що впливає на військові структури; Е.Джак вивчав організаційну поведінку в армії та управлінські конфлікти; Ч.Мозер досліджував соціологію військових колективів і механізми напруженості; М.Янкович аналізував військові організації як соціальні системи, де виникають конфлікти; С. Роббінс розробив фундаментальну теорію організаційних конфліктів, застосовну до військових структур [41].

Серед українських науковців можемо відзначити О.В. Тарнопольського, який вивчав психологічні аспекти діяльності військових колективів та конфліктні взаємодії [14]; О.Ю. Блінова, що досліджував соціально-психологічні чинники конфліктності у військових підрозділах [22]. В.М. Крайнюк працювала над питаннями групової згуртованості та конфліктів у військових частинах; О.І.Кисельов аналізував психологічний клімат, лідерство і конфліктні взаємодії у військовому середовищі [41]; А.Ф. Мельничук вивчав стрес, напруження та їхній вплив на конфліктність серед військовослужбовців; І.М.Красильников досліджував управління конфліктами та комунікативні чинники в армії, а Ю.Л.Трофімов розглядав загальні закономірності військової психології, у тому числі конфліктність [53, 54].

За визначенням вказаних психологів, конфлікти серед військовослужбовців – це форма соціально-психологічної взаємодії у військовому колективі, що виникає внаслідок зіткнення несумісних цілей, цінностей, ролей, установок або способів виконання службових завдань, та супроводжується емоційною напруженістю, погіршенням міжособистісних стосунків і зниженням ефективності спільної діяльності підрозділу.

Отже, дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів серед військовослужбовців є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, адже воно має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки поглиблює розуміння механізмів конфліктної поведінки та забезпечує наукове підґрунтя для підвищення ефективності психологічного забезпечення і підтримки військових підрозділів. Відтак метою **магістерської роботи** є теоретично та емпірично

дослідити психологічні чинники, які зумовлюють виникнення конфліктів серед військовослужбовців, і запропонувати ефективні способи їх профілактики та подолання.

**Об'єкт дослідження:** конфлікти, які виникають серед військових.

**Предмет дослідження:** психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців.

**Завдання,** які ми ставили перед собою:

1. Розкрити теоретико-методологічні основи дослідження феномену конфлікту, проаналізувавши відповідні наукові розвідки у зарубіжних та вітчизняних публікаціях.

2. Здійснити теоретичний аналіз проблеми військового колективу з психологічної точки зору.

3. Підібрати діагностичний інструментарій, створити анкету та провести емпіричне дослідження психологічних особливостей прояву конфліктів серед військовослужбовців.

4. Виокремити психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців.

5. Розкрити психологічні шляхи профілактики та подолання конфліктів серед військовослужбовців.

**Методи дослідження:** *теоретичні* – аналіз, синтез, класифікація, систематизація та узагальнення науково-психологічних даних, що стосуються проблематики виникнення конфліктів у військовослужбовців і способів їх подолання; *емпіричні* – авторська анкета «Причини виникнення конфліктів у військовому колективі», опитувальник К.Томаса-Кілмена, опитувальник агресивності А.Басса-Дарки, шкала тривоги Ч.Спілбергера; *статистичні* – охоплювали кількісну та якісну обробку даних, включаючи розрахунок середнього арифметичного.

**Теоретичне значення** дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів серед військовослужбовців полягає у поглибленні наукових уявлень про природу й механізми формування конфліктності в умовах військової

служби як специфічного виду професійної діяльності, що характеризується підвищеною напруженістю, жорсткою субординацією та високою ціною помилки. Результати дослідження уточнюють зміст понять «конфліктність у військовому колективі», «психологічні чинники виникнення конфліктів», «індивідуально-психологічні передумови конфліктної поведінки», що дозволяє систематизувати існуючі теоретичні підходи та поглибити їх з урахуванням сучасних умов воєнного стану.

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що виявлення комплексних психологічних детермінант конфліктів дає можливість розробляти ефективні програми профілактики, тренінги зі стресостійкості та навичок конструктивної комунікації, а також моделі роботи командирів із запобігання внутрішньокolleктивним напруженням. Крім того, своєчасне розуміння причин конфліктів сприяє зниженню ризиків дезадаптивної поведінки, емоційних зривів та порушення психічного здоров'я військовослужбовців. Здобуті результати також можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових розробок у галузі конфліктології, психології стресу та професійної взаємодії в екстремальних умовах.

**Організація дослідження.** Емпіричне дослідження проводилося у 2024-2025 рр. на базі 33-тої окремої механізованої бригади (33 ОМБр, в/ч А4447). У дослідженні взяли участь військовослужбовці віком від 19 до 60 років, серед яких були як ті, хто безпосередньо брав участь у бойових діях, так і особи, що виконували тиліві функції. Загалом до емпіричного дослідження було залучено 50 військовослужбовців.

Основні положення магістерської роботи відображені у **публікації**: Бугайський М. Психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців. *Магістерський науковий вісник*. Випуск № 45. 2025. С.187 - 191.

**Структура дослідження.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи – 103 сторінки, із них основний текст – 75 сторінок.  
Список літератури включає 72 найменування, у роботі міститься два додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ КОНФЛІКТУ

### 1.1 Природа конфлікту: історія його розуміння

Історія людської цивілізації від найдавніших епох і до сучасності демонструє: конфлікти супроводжували розвиток суспільства завжди й ніколи не зникнуть. Питання їхньої природи хвилювало мислителів ще у Стародавній Греції. Так, Анаксимандр (близько 610–547 рр. до н. е.) стверджував, що всі речі виникають із безмежного руху — апейрону, який є першоосновою матерії. Саме з нього виокремлюються протилежності, а отже, сама природа буття містить у собі конфліктність.[36]

Геракліт (бл. 530–470 рр. до н. е.) вважав, що світ розвивається через боротьбу, суперечності та розлад. На його думку, головним законом Космосу є війна, яка виступає «батьком і царем усього». Це була одна з перших спроб осмислити конфлікт як рушійну силу суспільного розвитку.

У середньовіччі Фома Аквінський (1225–1274) наголошував, що війни є допустимим явищем суспільного життя, тобто конфлікти мають об'єктивний характер. Еразм Роттердамський (1469–1536) підкреслював, що конфлікт має власну внутрішню логіку: розпочавшись, він здатен втягувати у свою орбіту дедалі більше учасників. Він зауважував, що війна здається привабливою лише тим, хто ніколи її не пережив.

Френсіс Бекон (1561–1626) одним із перших здійснив ґрунтовний аналіз причин соціальних конфліктів в Англії. Він звертав увагу на необхідність конкретних заходів для їх запобігання, підкреслюючи, що кожна «хвороба» має свої «ліки». Окрім політичних прорахунків, Бекон виділяв і психологічні чинники суспільних потрясінь. Важливим способом уникнення конфліктів він вважав уміння політично маневрувати, зокрема не допускати появи лідера, здатного об'єднати невдоволених.

Іммануїл Кант (1724–1804) стверджував, що природним станом між сусідами є не мир, а радше війна або постійна загроза, тобто конфліктність у геополітичних відносинах. Георг Гегель (1770–1831) вбачав джерело конфліктів у соціальній нерівності — між накопиченим багатством і тими, хто змушений працювати. [36]

Чарльз Дарвін (1809–1902) у своїй теорії еволюції, викладеній у праці «Походження видів», підкреслював, що розвиток живої природи відбувається в умовах постійної боротьби за існування, тобто в умовах безперервного конфлікту.

Польсько-австрійський правознавець Людвіг Гумплович (1838–1909) у праці «Расова боротьба» запропонував власне бачення соціальних конфліктів. Він трактував суспільство як сукупність груп, що змагаються за виживання та владу. На його думку:

- конфлікти є сутністю історичного процесу й існуватимуть завжди, змінюючись лише за формою;
- вони сприяють згуртуванню суспільства;
- поділ на панівних і підлеглих є вічним явищем.

Гумплович наголошував, що джерела конфліктів слід шукати не лише в людській природі, а й у соціальних явищах різних культур. [38].

Наприкінці XIX — на початку XX ст. значний вплив на розвиток конфліктології мала соціологічна теорія Карла Маркса (1818–1883). Марксизм визнавав конфлікти, суперечності та антагонізми невід’ємною частиною суспільного життя, особливо в умовах класової боротьби. Помилкою марксистів було переконання, що знищення приватної власності здатне усунути антагонізми та забезпечити безконфліктний розвиток.

Густав Ратценхофер (1842–1904) досліджував боротьбу за існування, вважаючи расову ворожнечу фундаментальним явищем суспільного життя. На цій основі він сформував теорію конфліктності соціальних відносин. Американський соціальний дарвініст Вільям Самнер (1840–1910) розглядав

головним соціальним конфліктом зіткнення інтересів. Він вважав, що боротьба за існування є рушієм прогресу, а її наслідком стає «відсів» найслабших.

Спираючись на значний етнографічний матеріал, Самнер започаткував системне вивчення соціальних норм, внутрішньогрупових та міжгрупових відносин. Німецький соціолог Георг Зіммель (1858–1918), який увів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту», пропонував аналізувати базові форми соціальної взаємодії. Серед таких форм, як авторитет, договір, підпорядкування чи співпраця, він виділяв конфлікт як одну з найважливіших. На його думку, конфлікт сприяє соціальній інтеграції, формує структуру соціальних утворень і зміцнює їхні норми.

У 1920-х роках ідеї Зіммеля розвивали представники чиказької соціологічної школи — Роберт Парк, Ернест Берджесс та Албїон Смолл. Вони розглядали соціальний процес через чотири взаємопов'язані форми взаємодії: конкуренцію, конфлікт, адаптацію та асиміляцію.

Американський соціолог А. В. Смолл, один із представників психологічного напрямку в соціології, наголошував на важливості конфлікту як соціального явища. Він підкреслював, що будь-яке соціальне явище має психологічну основу. Центральним елементом боротьби Смолл вважав інтерес, адже саме зіткнення інтересів формує як поведінку окремих людей, так і структуру суспільства. Відповідно, конфлікт постає універсальним і фундаментальним механізмом соціального розвитку. [54].

У першій половині ХХ століття під впливом марксистських ідей сформувалася окрема галузь західної політичної соціології, яка стала основою для появи сучасних теорій конфлікту. Серед її представників — В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бентлі. Вони звернули увагу на необхідність аналізу не лише стабільності та порядку, а й соціальних змін, суперечностей і конфліктів.

Італійський соціолог Вільфредо Парето (1848–1923) розробив теорію еліт і підкреслював подвійність людської психіки. На його думку, будь-які ідеології та суспільні доктрини лише прикривають справжні мотиви поведінки, що

ґрунтуються на емоціях та ірраціональних імпульсах. Саме ці глибинні психологічні механізми визначають соціальну активність людини. [25].

У центрі концепції французького мислителя Жоржа Сореля (1847–1922) перебувають політична боротьба та насильство. У праці «Роздуми про насильство» він вводить поняття соціального міфу та підкреслює, що конфлікти й насильницькі дії є проявом ірраціональної природи суспільства. На його думку, вони руйнують уявлення про впорядкований соціальний процес і демонструють стихійний характер масових рухів.

Американський дослідник Артур Бентлі розглядав політичну сферу як систему взаємодії груп, що реалізують власні інтереси через конкретні дії. Політичне життя, за Бентлі, складається зі зіткнення групових інтересів, а його зовнішнім проявом є різноманітні форми застосування сили. [25].

Отже, на початку ХХ століття інтерес до проблематики конфлікту значно зріс. Дослідники дійшли таких висновків:

- людська природа та суспільство містять біологічні, психологічні й інші чинники, що неминуче породжують конфлікти;
- конфлікти можуть виконувати конструктивні функції;
- протистояння між керівною меншістю та підлеглою більшістю є постійним джерелом соціальних суперечностей.

Водночас конфлікт не завжди розглядався як ключовий чинник соціальних змін. Паралельно сформувався напрям, орієнтований на вивчення стабільності та суспільного консенсусу (Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелсер). У середині ХХ століття почав активно розвиватися структурно-функціональний підхід, який трактував суспільство як цілісну систему з узгодженими елементами. Представники цього напрямку, зокрема Т. Парсонс, підкреслювали роль механізмів саморегуляції, що забезпечують стійкість соціальної системи. Конфлікт у їхній інтерпретації розглядався як природне, але переважно руйнівне явище.

Значний внесок у розуміння природи конфліктів зробили й психологи. Зигмунд Фройд (1856–1939) створив психоаналітичну концепцію, у якій

внутрішньоособистісні конфлікти пояснюються боротьбою несвідомих потягів, насамперед лібідо, з вимогами соціального середовища. Заборони та обмеження, що накладає суспільство, спричиняють психічну напругу, яка може проявлятися у формі неврозів. Фройд наголошував, що джерела міжособистісних конфліктів слід шукати у сфері несвідомого [41].

Його послідовник Карл-Густав Юнг (1875–1961) заснував аналітичну психологію та висунув ідею колективного несвідомого. Він також розробив типологію особистостей, що допомагала пояснювати індивідуальні відмінності у конфліктній поведінці.

У 1960-х роках американський психотерапевт Ерік Берн (1902–1970) створив теорію трансактного аналізу, поєднавши психоаналітичні ідеї з концепціями соціальної взаємодії. Він описав структуру особистості як сукупність трьох станів — Дитини, Батька та Дорослого. Взаємодія між людьми відбувається через транзакції. Якщо транзакції узгоджені, спілкування є гармонійним; якщо ж вони перехрещуються, виникає напруження, що може перерости у конфлікт [54].

Німецький соціолог Ральф Дарендорф разом з іншими дослідниками узагальнив підходи до конфліктної моделі суспільства, сформувавши діалектичну теорію конфлікту. Її метою було виявити універсальні причини конфліктів, притаманні будь-якій соціальній системі, а також визначити способи оптимізації конфліктних процесів. Дарендорф підкреслював, що конфлікт має не лише руйнівні, а й конструктивні риси: він може стимулювати інновації та сприяти соціальним змінам. Саме тому його вважають одним із засновників сучасної конфліктології.

Для врегулювання конфліктів Дарендорф виокремив три основні підходи:

1. Придушення конфлікту. Цей метод застосовувався ще в давнину владними групами. Однак він є небезпечним, оскільки може спричинити серйозні негативні наслідки — від фізичної до психологічної деградації. Тому його можна використовувати лише разом з іншими засобами.

2. Скасування конфлікту. Дарендорф вважав цей спосіб

малоефективним, адже він створює лише видимість вирішення проблеми. Нерівність і несправедливість, що існують у суспільстві, нікуди не зникають, а отже, конфліктні передумови залишаються.

3. Урегулювання конфлікту. На думку соціолога, це найпродуктивніший шлях. Він не ліквідує конфлікт повністю, але дозволяє керувати ситуацією, знижувати напруження та запобігати серйозним зіткненням. [41].

Американський дослідник М. Амстуті розвинув ідею подвійної природи конфліктів — їхньої користі та шкідливості. Він вважав, що конфлікти можуть бути корисними, оскільки:

- запобігають виникненню більш серйозних проблем;
- сприяють емоційній розрядці в колективі;
- дозволяють уникнути масштабного насильства;
- створюють умови для цивілізованого розв'язання суперечностей;
- стимулюють творчість, ініціативу та допомагають чіткіше усвідомити позиції учасників.

позичіі учасників.

Водночас конфлікти можуть мати й негативні наслідки: вони провокують хаос, нестабільність, насильство, ускладнюють процес ухвалення рішень і сповільнюють розвиток.

У 1956 році Льюїс Козер опублікував працю «Функції соціального конфлікту», у якій довів, що жодна соціальна група не існує без конфліктних взаємин. Він підкреслював, що конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на суспільні системи. На його думку, чим більше незалежних конфліктів існує в суспільстві, тим стабільнішим воно є.

Основні положення конфліктного функціоналізму Л. Козера такі:

1. Чим більше бідні групи сумніваються у справедливості розподілу ресурсів, тим вища ймовірність виникнення конфлікту.

2. Чим більше труднощів переживають соціальні групи, тим більша ймовірність, що вони стануть ініціаторами конфлікту.

3. Конфлікти, що ґрунтуються на реальних інтересах, менш гострі, ніж ті, що пов'язані з неправдивими або викривленими уявленнями.

4. У жорстких соціальних системах, де мало інституційних механізмів для зняття напруження, конфлікти мають більш гострий характер.

5. Чим менше єдності між учасниками щодо спільної мети, тим довше триває конфлікт.

6. Якщо символічний зміст перемоги чи поразки важко інтерпретувати, конфлікт затягується.

7. Чим краще лідери усвідомлюють, що повне досягнення мети може бути надто дорогим, тим швидше завершиться конфлікт.

8. Гострі конфлікти сприяють формуванню централізованих структур управління в групах і підвищують їхню згуртованість.

9. Якщо стосунки між конфліктуючими сторонами мають первинний характер, конфлікт стає гострішим і призводить до придушення інакодумства всередині груп.

10. Часті конфлікти рідше зачіпають базові цінності суспільства і частіше виконують стабілізуючу функцію.

11. Часті, але слабкі конфлікти сприяють формуванню нормативних механізмів їхнього регулювання [41].

Отже, у центрі будь-якого конфлікту лежать індивідуальні інтереси людей, які ухвалюють рішення на макрорівні та впливають на розвиток суспільства.

## **1.2 Сучасні дослідження конфліктів у зарубіжній та вітчизняній науці**

Вагомий внесок у розвиток соціально-психологічного підходу до вивчення конфліктів зробили Н. Грішина, Л. Долинська та А. Матяш-Заяц. Н. Грішина запропонувала типологію конфліктів, побудовану на аналізі взаємодії людей у реальних трудових колективах, особливу увагу приділяючи внутрішнім, часто неусвідомленим суперечностям. У працях Л. Долинської та А. Матяш-Заяц [13, 14] виділено чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові.

Грішина підкреслювала, що конфлікт є складним і багатовимірним явищем, яке важко однозначно пояснити, називаючи його ключовим поняттям психоаналітичної теорії та важливим інструментом для розуміння внутрішнього світу людини [13, с. 91].

Г. Ложкін і Н. Пов'якель трактують конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил — інтересів, цінностей, цілей, позицій чи поглядів учасників взаємодії. Вони наголошують, що різноспрямованість не обмежується лише протилежністю, що дозволяє ширше інтерпретувати природу конфлікту та уникати надмірного акценту на антагонізмі. На їхню думку, конфлікт у сучасному розумінні — це багатогранне явище, яке одночасно може бути конструктивним і деструктивним, руйнівним і таким, що стимулює розвиток, відображаючи складну діалектику людського життя [15, с. 23].

М. І. Пірен запропонувала власну класифікацію конфліктів, розділяючи їх за способом розв'язання (насильницькі та ненасильницькі), за потребами (інтересів, поглядів), за природою виникнення (політичні, соціальні, економічні), за напрямом дії (вертикальні, горизонтальні), за ступенем прояву (приховані, відкриті) та за кількістю учасників (внутріособистісні, міжособистісні, міжгрупові) [16, с. 42]. Вона визначає конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, сил чи поглядів; як суперечність, що важко піддається вирішенню та супроводжується сильними емоційними переживаннями; як поєднання конфліктної ситуації та інциденту; як протистояння несумісних цілей і позицій; як суперечність, що виникає у процесі вирішення соціальних чи особистісних питань; як прагнення однієї сторони відстояти власну позицію, тоді як інша не погоджується з оцінкою її дій [16, с. 346].

Пірен підкреслює, що конфлікт не належить до сфери однієї науки — це універсальне соціальне явище, яке пронизує всі сфери суспільного життя, тому його досліджують представники різних дисциплін. Вона також звертає увагу на те, що у західних країнах конфліктологія є одним із провідних напрямів наукових досліджень. У США цим займаються багато університетів —

Гарвардський, Вісконсинський, Джорджтаунський, Мічиганський та інші, де конфлікти вивчають не лише теоретично, а й практично, зокрема навчають веденню переговорів, посередництву та методам конструктивного розв'язання суперечок [16, с. 79].

Американські дослідники Карстен К. В. де Дрю та Мікеле Дж. Гельфанд у праці «Психологія конфлікту та управління конфліктами в організаціях» визначають конфлікт як соціальне явище, властиве різним видам живих істот, історичним епохам і культурам [24, с. 3]. Вони акцентують увагу на тому, що зв'язок між конфліктом і трудовою діяльністю посилюється в умовах сучасних змін у сфері праці та організаційних структур [24, с. 3-4].

Конфлікт як явище досліджується представниками багатьох наук — історії, філософії, соціології, психології тощо. Кожна дисципліна формує власне розуміння цього поняття, зосереджуючись на різних аспектах людської взаємодії. Саме міждисциплінарний інтерес до конфлікту сприяв формуванню у другій половині ХХ століття окремої галузі гуманітарного знання — конфліктології, яка інтегрує багатовіковий досвід осмислення конфліктів. Дослідники зазначають, що сутність конфлікту полягає не лише у виникненні суперечності, а й у способах її подолання та у протидії сторін.

Важливою складовою конфлікту є його предмет — реальна або уявна проблема, яка лежить в основі протистояння та заради вирішення якої сторони вступають у боротьбу. Іншим ключовим елементом є об'єкт конфлікту — глибинна цінність чи ресурс, що становить ядро конфліктної ситуації. Через складність його визначення об'єкт іноді ототожнюють із причиною або приводом до конфлікту. Ним може бути матеріальна, соціальна або духовна цінність, якою прагнуть володіти обидві сторони.

Однією з найпоширеніших є типологія конфліктів, побудована на основі суб'єктів взаємодії та сфер прояву. А. С. Кармін та його колеги виділяють внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові конфлікти, конфлікти в організаціях та міжгрупові конфлікти між великими соціальними спільнотами — політичними, соціальними, культурними. Дослідники підкреслюють, що

різні типи конфліктів можуть переходити один в інший, адже в реальному житті всі соціальні явища тісно взаємопов'язані. Людство може обходитися без самого слова «конфлікт», але не без конфліктів як таких, адже вони є невід'ємною частиною соціального буття [13, с. 5].

Зарубіжні науковці приділяють значну увагу питанням управління конфліктами. У цій сфері існує велика кількість праць, присвячених стратегіям подолання конфліктів, профілактиці булінгу, організаційному посередництву та формуванню продуктивного робочого середовища (Bruce Burton, Margret Lepp Morag Morrison, John O'Toole «Acting to Manage Conflict and Bullying Through Evidence-Based Strategies» 2015; Carole Spiers «Cool it! (Anger Management and Conflict Resolution)» 2012; Michael Dues «The Art of Conflict Management: Achieving Solutions for Life, Work, and Beyond» 2010; Jack G. Montgomery, Eleanor I. Cook «Conflict Management for Libraries (strategies for a positive, productive workplace)» 2005; Fergus Carr, Theresa Callan «Managing Conflict in the New Europe» 2002; M. Afzalur Rahim «Managing Conflict in Organizations» 2001 та ін.).

У словниках англійської мови поняття «conflict» трактується по-різному, але всі визначення підкреслюють його сутність як зіткнення, несумісності або протидії. Кожне з них розкриває окремий аспект цього складного явища. «Конфлікти – це невичерпний об'єкт пізнання, про який не можна дізнатися абсолютно все» [1, с. 91]. У лексикографічних джерелах досліджуваний феномен тлумачиться по-різному. Так, The Cassell Concise Dictionary визначає його як: «conflict – v. i. 1) to come into collision, to clash; 2) to strive or struggle; 3) to differ, to disagree; 4) to be incompatible [21, p.303]. Поряд із таким визначенням конфлікту своє трактування подає Cambridge International Dictionary of English: «conflict, v – descriptions of the same thing might conflict if they are different in a way that suggests that one of them must be false» [19, p. 286]. В свою чергу, Longman Dictionary of English Language and Culture розглядає це явище як: «conflict, v – (with) to be in opposition; disagree» [20, p.265].

Аналіз наукових джерел свідчить, що конфлікт — це багатогранний феномен, який може виникнути в будь-якій сфері людської діяльності та за будь-яких обставин. Він є не лише предметом наукового вивчення, а й невід’ємною частиною людської природи. Саме тому дослідження конфліктів є необхідним для вдосконалення міжособистісних відносин і розвитку суспільства. Історія конфліктології демонструє шлях від повного ігнорування конфліктів до визнання їх важливою та необхідною складовою соціального розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ФЕНОМЕН ВІЙСЬКОВОГО КОЛЕКТИВУ З ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТОЧКИ ЗОРУ

#### 2.1 Поняття і сутність військового колективу

Колектив — це об'єднання людей, які спільно виконують певну діяльність і мають єдину мету, що узгоджується з потребами суспільства. Сам термін походить із латини та означає «зібраність». Важливою рисою будь-якого колективу є суспільна значущість завдань, на реалізацію яких спрямовані зусилля його учасників. Саме це дозволяє розглядати колектив як одну з основних структурних одиниць суспільства. Спільна діяльність, що має соціальну та особистісну цінність, сприяє формуванню колективістських відносин і розвитку колективізму як риси особистості, що проявляється у підтримці цілей групи та готовності активно їх відстоювати.

Узгоджені дії членів колективу, спрямовані на досягнення спільної мети, називають колективістськими. Водночас поведінка окремої людини може набувати конформного характеру — коли вона пасивно пристосовується до оточення, не формує власної позиції та орієнтується на думку інших. Конформізм передбачає зовнішню відповідність цілям колективу навіть за внутрішньої незгоди. Безкритичне прийняття соціальних норм і стереотипів нерідко призводить до небажаних наслідків у житті людини.

Взаємини між членами групи або колективу є складними та різноманітними. Вони можуть мати діловий характер, коли людей об'єднує спільна праця чи участь у важливих виробничих процесах. Інший тип взаємин — особистісний, що ґрунтується на симпатії, антипатії, доброзичливості чи ворожості. У таких стосунках кожна людина має свій статус, який визначається її характером, авторитетом та впливом на інших.

Військова діяльність є різновидом колективної діяльності, оскільки передбачає спільну роботу людей, яким держава довірила зброю та техніку.

Військовий колектив — це соціальна група, основним призначенням якої є оборона та захист держави. Його специфіка полягає в тому, що:

1. діяльність військових має особливо високу суспільну значущість, адже забезпечує стабільність і безпеку інших соціальних груп;
2. служба суворо регламентована, вимагає дисципліни, точності та узгодженості під час виконання наказів;
3. взаємини між військовослужбовцями поділяються на офіційні (службові), визначені статутами Збройних Сил України, та неофіційні (емоційні), що виникають на основі особистих симпатій, спільних інтересів і нахилів.

У вітчизняній військовій психології військовий колектив визначають як організоване об'єднання військовослужбовців, яке ґрунтується на спільності моральних, ідейних та етичних переконань, а також на спільній службі й бойовій діяльності під керівництвом командира. Його характерними рисами є:

- висока організованість, дисциплінованість і здатність автономно виконувати службові, навчальні та бойові завдання;
- специфічна соціальна спільність, призначена для оборони держави, що базується на єдиному розумінні військового обов'язку та колективістській психології.

Залежно від характеру діяльності та її спрямованості кожен колектив має власні специфічні риси, які визначають його як військовий. Військовий колектив відрізняється від інших насамперед своїм призначенням — виконанням завдань, пов'язаних із збройним захистом держави. Підрозділ можна вважати справжнім військовим колективом лише тоді, коли всі його учасники чітко усвідомлюють його місію, відповідальність та значення поставлених завдань.

Специфіка військового колективу зумовлена тим, що виконання його функцій передбачає застосування зброї, бойової техніки та можливе використання сили проти противника. Тому повноцінний військовий колектив — це група людей, які не лише володіють мужністю, витривалістю та

наполегливістю, а й мають високий рівень професійної підготовки, уміння ефективно користуватися озброєнням і технікою. Сучасний військовий колектив характеризується також наявністю морально-психологічних чинників, що формують його внутрішню єдність. Йдеться про духовні та моральні засади, які об'єднують військовослужбовців. До таких складових належать:

- спільність моральних норм, закріплених у військових статутах;
- участь у діяльності, що має державну вагу;
- володіння військовою майстерністю або прагнення її набути.

Ключовим елементом військового колективу є система міжособистісних зв'язків. Саме вони визначають рівень згуртованості підрозділу, його життєздатність та ефективність. Духовні зв'язки формуються залежно від того, як військовослужбовці сприймають один одного, як ставляться до спільної мети та до професійної діяльності.

Кожен військовослужбовець привносить у колектив власні погляди, пропозиції та способи розв'язання проблем, а також свої здібності й потреби. Єдність колективу досягається не через однаковість, а через узгодження індивідуальних відмінностей, пошук психологічної сумісності та підтримку позитивних міжособистісних стосунків. У результаті структура військового колективу включає два взаємопов'язані психологічні блоки:

1. спрямований на виконання службових, бойових та інших завдань;
2. орієнтований на внутрішню соціально-психологічну сферу.

Обидві складові є необхідними, оскільки вони доповнюють одна одну та забезпечують ефективність функціонування підрозділу.

Спостереження за розвитком військових підрозділів дозволили військовим психологам виокремити чотири основні стадії становлення колективу:

1. Стадія соціальної єдності. Це початковий етап, коли більшість військовослужбовців відповідально ставляться до служби, розуміють свої обов'язки та орієнтуються на спільні духовні цінності, які не суперечать їхнім особистим переконанням.

2. Стадія військової дружби. На цьому етапі завершується процес взаємного пізнання, формуються товариські стосунки. Колектив набуває стабільної структури: формується колективна думка, настрої, звички, зростає згуртованість і дисципліна. Командир отримує можливість ефективніше впливати на колектив і кожного військовослужбовця окремо.

3. Стадія соціальної зрілості. Колектив досягає єдності у волі, діях, переконаннях, інтересах і цінностях. Взаємодія ґрунтується на взаємодопомозі, підтримці, взаємозамінності та відсутності конфліктів. Військовослужбовці підвищують вимоги до себе, активно опановують техніку та зброю, удосконалюють колективну майстерність.

4. Стадія самоврядування. Колектив настільки згуртований, що розуміє командира без зайвих пояснень, а його вимоги сприймає як власні. Контроль за діями підлеглих стає мінімально необхідним, оскільки його функції перебирають на себе внутрішня самосвідомість військовослужбовців і колективний контроль.

Хоча ці стадії є типовими для більшості колективів, темпи їх проходження можуть відрізнятися залежно від професійної підготовки командира, індивідуальних особливостей військовослужбовців та характеру завдань підрозділу. Тому офіцер повинен враховувати загальні закономірності розвитку колективу, адаптуючи їх до конкретних умов служби.

Варто пам'ятати, що поряд із загальними закономірностями у кожному колективі існують і специфічні умови його життєдіяльності, які формують його унікальну психологію. Таким чином, хоча будь-який колектив є носієм суспільної психології, його внутрішній психологічний клімат завжди має індивідуальні риси.

У структурі взаємин військовослужбовців можна виокремити кілька сфер: службову, суспільно-політичну, побутову (неслужбову), а також систему міжособистісних психологічних стосунків.

Службові взаємини є основою професійної взаємодії — у бою, на службі та в повсякденній діяльності. Вони передбачають чітке виконання обов'язків і

ролей, визначених законами, наказами, статутами та іншими нормативними документами. Проте службові стосунки не можна відривати від особистісних, адже військовослужбовці — це люди з власними емоціями, волею та характером. Міжособистісні відносини, що виникають стихійно, суттєво впливають на поведінку та ефективність діяльності підрозділу. Тому командир має систематично вивчати їхню структуру та керувати ними.

Одним із важливих соціально-психологічних явищ у військовому колективі є прагнення особистості до самоствердження — бажання зайняти значущу позицію, отримати повагу, довіру, підтримку та можливість проявити свої сильні сторони. Самоствердження допомагає людині зберегти індивідуальність, розкрити потенціал і відігравати важливу роль у колективі.

Розвиток суспільних відносин завжди супроводжується боротьбою протилежностей, зіткненням нового і старого, особистого та суспільного. Взаємини військовослужбовців також містять суперечності, які інколи загострюються й впливають на психологічний стан окремих військових та діяльність підрозділу загалом. Такі суперечності називають конфліктами. Їхній детальний аналіз буде подано в наступному підрозділі цієї кваліфікаційної роботи.

## **2.2. Особливості виникнення конфліктів у військових колективах**

У центрі будь-якого військового конфлікту лежать проблеми, пов'язані зі службовою діяльністю, професійними позиціями військовослужбовців, їхніми цілями, цінностями, уявленнями та ставленням до подій і явищ. Тобто конфлікт виникає там, де відбувається взаємодія людей. Соціальний конфлікт у межах військового підрозділу проявляється як невідповідність між індивідуальними інтересами та спільною метою, а також як різне розуміння ролі та значення діяльності військовослужбовця. Подібні суперечності негативно впливають на соціальний розвиток, фізичне й психічне здоров'я, самопочуття, навчальні та бойові можливості військових.

Недостатня компетентність або пасивність військового психолога чи соціального працівника у питаннях врегулювання міжособистісних конфліктів може сприяти їх загостренню. Якщо конфлікт залишається невирішеним, він здатен набути значних масштабів і завдати шкоди не лише окремому військовослужбовцю, а й усьому підрозділу та його командуванню. Наслідками можуть бути погіршення здоров'я, зростання ризику алкогольної залежності, зниження працездатності та професійної надійності, підвищення ймовірності помилкових рішень і поява нових конфліктних ситуацій. Дослідження свідчать, що міжособистісні конфлікти суттєво підвищують рівень тривожності, напруженості та занепокоєння у військовому середовищі.

Екстремальні умови служби, щоденні труднощі та критичне ставлення військовослужбовця до себе й оточення викликають емоційну та інтелектуальну напругу, яка може перерости у складний конфлікт. Ефективність подолання таких ситуацій значною мірою залежить від того, наскільки своєчасно й професійно військовий психолог або соціальний працівник зможе допомогти військовому впоратися з критичними, екстремальними чи повсякденними проблемами. Від цього залежить соціальне благополуччя, психічне й фізичне здоров'я, успішність професійної самореалізації та якість реагування військовослужбовця у службових ситуаціях. Надмірна інтенсивність і тривалість конфліктів негативно позначається на функціонуванні підрозділу та може спричинити серйозні психологічні порушення.

Науковці зазначають, що природні адаптивні можливості людини, сформовані в процесі еволюції, в умовах сучасних динамічних і складних викликів часто виявляються недостатніми для ефективного подолання конфліктних ситуацій. На різних етапах життя військовослужбовець стикається з новими, інколи надзвичайно складними ситуаціями, які висувають підвищені вимоги до його психічної стійкості. Саме тому фахівці з психології та соціальної роботи повинні володіти широким спектром психотехнік і професійних умінь для конструктивного розв'язання

міжособистісних конфліктів у військовому середовищі.

Сучасне суспільство має достатній потенціал для формування адаптивних ресурсів військовослужбовців, що відповідають рівню їхнього розвитку та специфіці проблем, з якими вони стикаються. Використання можливостей психологічної роботи відкриває перед військовими психологами значні перспективи. Тому фахівець повинен уміти визначати джерело конфлікту, виявляти зони напруження, прогнозувати можливі наслідки та запобігати розвитку конфліктів або стресових станів ще на ранніх етапах їх формування.

Життєдіяльність військовослужбовців відбувається у формі військово-соціальної взаємодії. Це означає, що практично всі дії — від повсякденного життя до виконання бойових завдань — здійснюються у взаємодії з іншими людьми, а отже, завжди містять потенційну можливість виникнення конфлікту.

Військовий конфлікт — це зіткнення протилежних, несумісних тенденцій у свідомості окремого військовослужбовця або у взаємодії між людьми чи групами. Він є формою суперництва, що виникає через суперечності суб'єктивного та об'єктивного характеру між службовими інтересами. Зводити причини конфлікту лише до суб'єктивних чинників означає ігнорувати його як природне соціальне явище. Сучасне суспільство дедалі більше потребує ефективних рекомендацій щодо попередження соціальних і військових конфліктів.

У військовому середовищі можна виокремити дві основні групи дисциплінарно-психологічних проблем, що стають підґрунтям міжособистісних конфліктів.

Перша група пов'язана з недостатньою сформованістю індивідуальних, групових або організаційно-владних механізмів нормативної поведінки та управління особовим складом. Вона включає три підгрупи:

- а) мотиваційні труднощі, що впливають на дисципліну;
- б) проблеми нормативної чи організаційної некомпетентності;

в) явища психічної дезорганізації — як індивідуальної, так і групової, включно з управлінськими збоями, що можуть проявлятися у формі «дисциплінарної паніки».

Друга група проблем пов'язана з існуванням альтернативних, прихованих або відкритих «тіньових» дисциплінарних систем — як індивідуальних, так і групових. Йдеться про такі явища, як «дідівщина», «земляцтво» чи інші неформальні структури зі своїми правилами, які суперечать статутним нормам, законодавству та загальнолюдській моралі. Подібні «порядки» можуть нав'язувати окремі військовослужбовці, прагнучи зміцнити власний авторитет і неформальну владу. Іноді таку роль може відігравати навіть командир, якщо він встановлює у підрозділі правила, що ґрунтуються не на статуті чи військовій етиці, а на особистих амбіціях або хибних уявленнях про дисципліну.

Окрему групу становлять особистісні проблеми військовослужбовців, які негативно впливають на їхній соціальний розвиток, моральний стан, психічне здоров'я, комунікацію та, відповідно, на бойову готовність. Найчастіше це труднощі адаптації до служби та нових міжособистісних стосунків, а також наслідки участі у бойових діях чи екстремальних ситуаціях. Джерелом таких проблем є психологічні травми та посттравматичні стресові розлади, що ускладнюють взаємодію з оточенням і призводять до внутрішніх конфліктів. У результаті відбувається етична та психологічна деформація особистості: виникає відчуття безвиході, тривога, втрата сенсу життя, незадоволеність базових потреб. Це може проявлятися у частих непорозуміннях, конфліктах, девіантній поведінці — алкоголізмі, наркоманії, сексуальних відхиленнях, суїцидальних тенденціях, зривів. У тяжких випадках можливі моральні порушення: мародерство, крадіжки, зрада, ухилення від служби чи дезертирство.

До колективно-групових проблем належать суперечності, що виникають через руйнування внутрішніх зв'язків — ділових, моральних чи особистісних — між військовослужбовцями та їхніми групами. У таких

умовах військові можуть орієнтуватися на асоціальні або антиармійські групові цінності, що призводить до розпаду позитивних норм колективізму. Роз'єднаність, яка проявляється у побутових конфліктах, часто зумовлена різними формами психологічної несумісності — мотиваційною, морально-ідеологічною чи психофізіологічною. Це погіршує комунікацію та ускладнює спільну діяльність.

Особистісні та групові проблеми зумовлюють появу соціально-діяльнісних труднощів у навчальній, бойовій, вартовій та повсякденній роботі. Це призводить до зниження ефективності служби, виникнення помилок, аварій, а інколи — до правопорушень під час виконання бойових чи службових завдань.

Для військових колективів найбільш характерними є міжособистісні конфлікти, тоді як міжгрупові трапляються рідше. Конфлікти можуть бути короткочасними або тривалими, конструктивними чи деструктивними, вертикальними (між начальником і підлеглим) або горизонтальними (між військовими одного рівня). Дослідження військових психологів свідчать, що у підрозділі чисельністю 50–70 осіб щодня виникає до десяти конфліктів. Близько 38% із них є короткочасними, приблизно 40% тривають кілька тижнів, а кожен п'ятий може зберігати різну інтенсивність протягом місяця і більше.

Як наголошує Н.В.Плющенко, найбільш частими у військових колективах є конфлікти між начальниками і підлеглими - на них припадає до 75% всіх міжособистісних конфліктів. Їх об'єкти: якість військової діяльності (38% від загального числа конфліктів), визначена роль в колективі (23%), честь і гідність військовослужбовця (15%), справедлива оцінка результатів діяльності (7,4%), впровадження іновацій у підрозділі (5, 2%) [55]

Аналіз наукових джерел дав змогу визначити ключові ознаки проблемної міжособистісної взаємодії військовослужбовців у межах колективу. До них належать: порушення узгодженості дій та суперечлива, конфліктна поведінка; деструктивні, малопродуктивні форми взаємодії; негативний

морально-психологічний стан; відсутність позитивних перспектив для членів колективу; нечіткий розподіл функцій і обов'язків; низький рівень згуртованості; взаємна неприязнь і неповага між військовослужбовцями; ігнорування або недотримання соціальних норм і правил; почуття ізольованості та самотності; невідповідність соціальних ролей вимогам нормативної поведінки; непродуктивні способи розв'язання внутрішньокolleктивних суперечностей; незадоволеність результатами службової діяльності; наявність нестатутних форм взаємин, що проявляються у фізичному чи психологічному тиску та приниженні гідності

На думку В.М. Гулініна, конфліктна ситуація може виступати:

а) конфлікт може виступати своєрідним індикатором порушень у «соціальному організмі», сигналізуючи керівництву про необхідність перегляду, удосконалення або реформування існуючих структур. У цьому значенні конфлікт виконує діагностичну функцію, а також слугує поштовхом до появи нових норм, цінностей і організаційних форм, сприяючи усуненню застарілих елементів, які не витримали перевірки часом і практикою;

б) суперечності між окремими підсистемами організації забезпечують надходження важливої інформації про зовнішні умови, що стає підґрунтям для вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту та визначення подальшого напрямку розвитку соціальної системи. Цю функцію можна охарактеризувати як інформативну та прогностичну. [11].

Отже, конфлікт у військовому колективі становить безпосередню загрозу внутрішньому порядку та стабільності соціальної системи. Саме його деструктивні прояви створюють проблему, що потребує постійного контролю та цілеспрямованого управління. Основне завдання управління конфліктами у військовому середовищі полягає у запобіганні їх ескалації або мінімізації можливих негативних наслідків.

Як свідчить аналіз, конфлікт за своєю природою може мати як конструктивний, так і руйнівний потенціал, що визначає його позитивні та негативні функції у військових колективах. До позитивних функцій належать:

1. інноваційна — сприяє розвитку військового колективу через оновлення застарілих форм взаємодії, усунення неефективних структур та появу нових підходів;

2. консолідуюча (інтегративна) — об'єднує військовослужбовців навколо захисту власних інтересів, формує готовність до співпраці та взаємопідтримки;

3. комунікативна — передбачає усвідомлення сторонами конфлікту своїх потреб та інтересів, а також інтересів опонента; реалізується через пошук компромісу, взаємні поступки та адаптацію учасників конфліктної взаємодії. [11].

Однією з основних позитивних функцій конфлікту у військових колективах є також функція розрядки напруженості між антагоністами. Безсумнівно, позитивними є комунікативно-інформаційна та єднальна функція конфлікту у військових колективах. У процесі зіткнень, протиріч люди можуть краще пізнавати один одного та внаслідок цього зближуватися в рамках будь-якої спільноти, на загальній платформі [11].

Серед негативних функцій конфліктних ситуацій у військових колективах як соціального явища, найсуттєвішими є:

1) дестабілізуюча – проявляється в порушенні соціального клімату військового колективу, єдності, стабільності;

2) дезінтегруюча – спричиняє послаблення соціальних зв'язків у групі, роз'єднаність, віддаленість її сфер, а також ускладнення пошуку компромісів;

3) аксіологічна – втілюється у загостреному сприйнятті, оцінці цінностей, щодо яких спалахнула конфліктна ситуація, намаганні змінити систему пріоритетів тощо.

Соціальний конфлікт у військових колективах слід розглядати в динаміці, тобто враховувати його генезис та етапи розвитку. Зазначимо, що на думку С. Чистякова у розвитку конфлікту у військових колективах виділяються передконфліктний, власне конфлікт та постконфліктний етап

[70].

Передконфліктний етап є найбільш сприятливим моментом для втручання з метою послаблення або запобігання подальшій ескалації конфлікту. На цьому етапі жодна зі сторін ще не має чітко сформульованої мети протистояння, однак обидві вже стикаються з опором опонента і починають усвідомлювати, що досягнення бажаного результату буде складним. Початок конфліктної ситуації характеризується нестійкістю, коливаннями та невизначеністю серед усіх реальних і потенційних учасників. Саме тому прихильники відкритого протистояння приділяють значну увагу підтримці морального стану на цьому етапі. Рішучі дії саме в цей момент можуть зупинити розвиток конфлікту, сприяти досягненню компромісу та запобігти відкритому зіткненню інтересів.

Другий етап — виклик, коли одна зі сторін ініціює конфлікт, висуваючи вимоги або претензії з метою отримати поступки чи бажану реакцію. Виклик відображає наміри ініціатора та визначає ключові причини конфлікту. Часто він супроводжується загрозами або санкціями — від короткочасного припинення роботи до масштабних страйкових дій. Будь-який конфлікт починається саме з чітко вираженого виклику.

Третій етап — первинна реакція на виклик. Вона може проявлятися як у захисних, так і в наступальних діях, спрямованих на уникнення або нейтралізацію загрози, а також на мінімізацію можливих втрат, пов'язаних із санкціями, висунутими ініціатором конфлікту.

Четвертий етап — момент максимального впливу, коли одна зі сторін намагається подолати опір іншої, вивести ситуацію зі стану глухого кута та схилити розвиток подій на свою користь. На цьому етапі застосовуються різні стратегії управління: подолання агресивної поведінки, пошук компромісу, уникнення конфлікту як спосіб цивілізованого виходу, або співробітництво, що дозволяє досягти найбільш ефективного результату.

П'ятий етап — врегулювання конфлікту, під час якого визначаються умови його завершення та досягаються нові домовленості. Це може бути як

повернення до попереднього стану, так і внесення змін до існуючих угод. Врегулювання часто означає часткове або повне досягнення цілей однієї зі сторін за рахунок іншої.

Шостий етап — наслідки конфлікту, які можна розглядати як «початок завершення» протистояння. Це період оцінювання результатів, підбиття підсумків здобутків і втрат, що виникли одразу після врегулювання конфлікту. [35].

Отже, конфлікт у військовому колективі, розгортаючись у часі, проходить певні трансформації. Якщо уявити спіраль конфлікту у вигляді прямої лінії, вона нагадуватиме хвилю з характерними підйомами та спадами. У динаміці конфлікту справді простежується поступове наростання напруги, інтенсивності та емоційного напруження, яке, досягнувши піку, ніби завмирає, а згодом переходить у фазу зниження. Усвідомлення хвилеподібної природи конфлікту дозволяє застосовувати відповідні методи регулювання залежно від того, на якій стадії розвитку він перебуває.

Таким чином, конфлікти суттєво впливають на соціально-психологічний клімат військового підрозділу, позначаються на рівні бойової підготовки та, зрештою, на загальній боєготовності колективу. Тому ефективне керівництво особовим складом вимагає від командира та військового психолога глибокого розуміння природи конфліктів, причин їх виникнення, механізмів впливу на військовий колектив, а також володіння методами врегулювання найбільш поширених конфліктних ситуацій.

## РОЗДІЛ 3

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

#### **3.1 Організація, зміст та методи емпіричного дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів серед військовослужбовців**

Емпіричне дослідження проводилося у 2024-2025 рр. на базі 33-тої окремої механізованої бригади (33 ОМБр, в/ч А4447). У дослідженні взяли участь військовослужбовці віком від 19 до 60 років, серед яких були як ті, хто безпосередньо брав участь у бойових діях, так і особи, що виконували тиллові функції. Загалом до емпіричного дослідження було залучено 50 військовослужбовців.

Ми застосували наступні емпіричні методи дослідження – авторську анкету «Причини виникнення конфліктів у військовому колективі», опитувальник К.Томаса-Кілмена та опитувальник агресивності А.Басса-Дарки, шкала тривоги Ч.Спілбергера.

Наша авторська анкета складалася із 25 питань, завдяки яким ми намагалися дослідити вік, військове звання, посаду, загальний стаж військової служби, досвід участі в бойових діях опитаних військовослужбовців та особливості й можливі причини конфліктних ситуацій, які у них виникають під час несення бойової служби.

#### **Анкета для військовослужбовців «Причини виникнення конфліктів у військовому колективі» (Додаток А)**

**Інструкція:** дайте відповіді на запитання, обравши один або кілька варіантів (де зазначено), або впишіть свою відповідь.

##### **1. Ваш вік:**

- до 20 років
- 21–25 років

- 26–30 років
- 31–40 років
- понад 40 років

**2. Військове звання:**

*(відкрита відповідь)*

**3. Посада (роль у підрозділі):**

*(відкрита відповідь)*

**4. Загальний стаж військової служби:**

- менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–6 років
- 7–10 років
- понад 10 років

**5. Чи маєте досвід участі в бойових діях:**

- Так
- Ні

**6. Як часто у вашому підрозділі виникають конфліктні ситуації?**

- Дуже часто
- Досить часто
- Рідко
- Практично ніколи

**7. На якому рівні найчастіше виникають конфлікти?**

- Між рядовими військовослужбовцями
- Між військовослужбовцями і сержантським складом
- Між військовослужбовцями і офіцерами
- На рівні керівництва

**8. Які з наведених причин, на вашу думку, найчастіше спричиняють конфлікти? (можна кілька відповідей)**

- Нерівномірний розподіл обов'язків
- Порухення дисципліни

- Недотримання субординації
- Особисті антипатії
- Конкуренція, суперництво
- Несправедливе ставлення командування

**9.** Чи впливають індивідуальні особливості характеру військовослужбовців на виникнення конфліктів?

- Так, значною мірою
- Частково
- Ні

**10.** Чи траплялися конфлікти через різницю у поглядах, цінностях або життєвому досвіді військовослужбовців?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**11.** Яку роль у виникненні конфліктів відіграє стрес і психологічне напруження, пов'язане зі службою?

- Велику
- Помірну
- Незначну
- Жодну

**12.** Чи спричиняє недостатня комунікація/інформування конфлікти у підрозділі?

- Так
- Частково
- Ні

**13.** Як часто конфлікти виникають через проблеми з організацією побуту (житлові умови, харчування тощо)?

- Часто
- Іноді
- Рідко

- Ніколи

**14.** Чи пов'язані конфлікти з нерівним ставленням до військовослужбовців з боку командування?

- Так
- Іноді
- Ні

**15.** Як часто конфлікти виникають через порушення правил дисципліни та порядку?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**16.** Чи спостерігали ви конфлікти, що виникали через зловживання алкоголем або іншими шкідливими звичками окремих військовослужбовців?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**17.** Чи можуть причиною конфліктів бути особисті або сімейні проблеми військовослужбовців?

- Так
- Частково
- Ні

**18.** Чи виникали конфлікти через розбіжності у виконанні бойових або службових завдань?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**19.** Чи виникають конфлікти через недостатню підтримку та взаємодопомогу між військовослужбовцями?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**20.** Як ви вважаєте, що більше впливає на конфліктність у колективі?

- Особистісні риси військовослужбовців
- Організація служби та управління
- Зовнішні обставини (стрес, бойова обстановка тощо)

**21.** Чи стають розбіжності у поглядах, переконаннях або цінностях військовослужбовців причиною конфліктів?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**22.** Чи виникали конфлікти через нечіткі або суперечливі накази та завдання від командування?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**23.** Чи призводить обмеженість ресурсів (спорядження, техніки, забезпечення) до конфліктів між військовослужбовцями?

- Так
- Іноді
- Ні

**24.** Чи впливають недостатня компетентність або слабкі лідерські якості окремих командирів на виникнення конфліктів?

- Так, значною мірою
- Частково
- Ні

**25.** Які, на вашу думку, заходи могли б знизити кількість конфліктів у вашому підрозділі?

*(відповідь у довільній формі)*

Наступна методика – «**Опитувальник К.Томаса-Р.Кілмена**» (The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument, ТКІ) є стандартизованим психодіагностичним інструментом, призначеним для вивчення індивідуальних стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. Методика була розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілменом у 1974 році та ґрунтується на двовимірній моделі регуляції конфліктної поведінки. В основі опитувальника лежить уявлення про те, що поведінка людини в конфлікті визначається співвідношенням двох базових параметрів:

1. орієнтації на власні інтереси (асертивність);
2. орієнтації на інтереси іншої сторони (кооперативність).

Комбінація цих параметрів утворює п'ять основних стилів (стратегій) поведінки в конфлікті:

1. **Суперництво (competition)** — високий рівень орієнтації на власні інтереси та низький рівень орієнтації на інтереси іншого; характеризується прагненням досягти мети за рахунок опонента.

2. **Співпраця (collaboration)** — високі показники як асертивності, так і кооперативності; передбачає пошук рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони конфлікту.

3. **Компроміс (compromise)** — середній рівень орієнтації на власні та чужі інтереси; полягає у взаємних поступках.

4. **Уникнення (avoidance)** — низький рівень як асертивності, так і кооперативності; проявляється в ухиленні від конфлікту або відкладенні його вирішення.

5. **Пристосування (accommodation)** — низька орієнтація на власні інтереси та висока орієнтація на інтереси іншого; полягає у поступках на користь опонента.

Опитувальник складається з 30 пар тверджень, кожна з яких описує можливі варіанти поведінки в конфліктній ситуації. Респонденту необхідно в кожній парі обрати лише одне твердження, яке найбільшою мірою відповідає його типовій поведінці. Таким чином реалізується вимушений вибір, що знижує вплив соціальної бажаності відповідей.

### **Обробка та інтерпретація результатів**

Кожна обрана відповідь зараховується до одного з п'яти стилів конфліктної поведінки. За підсумками підрахунку балів визначається індивідуальний профіль домінуючих і менш виражених стратегій. Вищі показники свідчать про більшу схильність особистості до відповідного стилю поведінки в конфлікті.

Методика не передбачає поділу результатів на «нормальні» чи «патологічні», оскільки кожен стиль може бути адаптивним залежно від ситуаційного контексту. Оптимальним вважається гнучке використання різних стратегій залежно від умов взаємодії.

**Опитувальник агресивності А. Басса - А. Дарки** є одним із класичних психодіагностичних інструментів, призначених для дослідження рівня та структури агресивності особистості. Методика була розроблена американськими психологами Арнольдом Бассом та Артуром Дарки й ґрунтується на багатовимірному розумінні агресії як складного особистісного утворення, що включає як поведінкові, так і емоційно-когнітивні компоненти.

Дана методика дозволяє оцінити різні форми прояву агресії та ворожості, що мають як відкритий, так і прихований характер. Опитувальник складається із 75 тверджень, на які досліджуваний відповідає у форматі «так» або «ні», відповідно до власного досвіду та типових реакцій.

У структурі опитувальника виділяють вісім шкал:

1. Фізична агресія – схильність до застосування фізичної сили щодо інших осіб.
2. Вербальна агресія – агресивні прояви у формі словесних образ, погроз, крику.

3. Непряма агресія – агресивні дії опосередкованого характеру (плітки, злі жарти, спрямування агресії на сторонні об'єкти).

4. Негативізм – опозиційна поведінка, схильність до протесту проти вимог і норм.

5. Роздратування – готовність до афективних реакцій, низька толерантність до фрустрації.

6. Підозрілість – недовіра до інших, очікування ворожого ставлення.

7. образа – схильність переживати почуття несправедливості, заздрості, гніву.

8. Почуття провини – аутоагресивні тенденції, схильність до самозвинувачення.

На основі результатів за окремими шкалами можуть обчислюватися інтегральні показники індексу агресивності та індексу ворожості, що дає змогу оцінити загальний рівень агресивних і ворожих тенденцій особистості.

Обробка результатів опитувальника агресивності А. Басса – А. Дарки здійснюється шляхом підрахунку кількості відповідей, що збігаються з ключем методики, окремо за кожною з восьми шкал. Кожне твердження має діагностичне значення лише в межах відповідної шкали. За відповідь, яка відповідає ключу («так» або «ні»), нараховується 1 бал; за відповідь, що не відповідає ключу, – 0 балів.

Сирі бали підсумовуються за кожною шкалою. Отримані показники відображають інтенсивність відповідного виду агресивності або ворожості. Чим вищий бал за шкалою, тим більш вираженими є відповідні агресивні чи ворожі тенденції у поведінці та переживаннях досліджуваного.

Для узагальненої оцінки використовуються інтегральні індекси:

1. **Індекс агресивності** – обчислюється як сума балів за шкалами фізичної агресії, вербальної агресії та роздратування. Цей показник відображає загальний рівень відкритих агресивних проявів.

2. **Індекс ворожості** – визначається як сума балів за шкалами образи та підозрілості і характеризує рівень внутрішньої ворожості, недовіри та негативного ставлення до оточення.

Низькі показники свідчать про достатній рівень самоконтролю, емоційної стабільності та конструктивні способи реагування у складних ситуаціях. Середні значення розглядаються як варіант психологічної норми. Високі показники за окремими шкалами або індексами можуть вказувати на схильність до імпульсивних агресивних реакцій, підвищену конфліктність, напруженість міжособистісних стосунків або внутрішню емоційну напругу.

**Методика «Шкала тривоги» Ч. Спілбергера** є одним із найбільш поширених і валідних психодіагностичних інструментів для вимірювання рівня тривожності особистості. Автором методики є американський психолог Чарльз Спілбергер, який розглядав тривожність як багатовимірне психологічне утворення та запропонував розрізняти ситуативну (реактивну) тривожність і особистісну (стійку) тривожність.

Опитувальник складається з 40 тверджень, які об'єднані у дві шкали по 20 пунктів кожна:

1. **Шкала ситуативної тривожності (STAI-S)** – відображає рівень тривоги, який переживається людиною в конкретний момент або ситуації.

2. **Шкала особистісної тривожності (STAI-T)** – характеризує стійку індивідуальну схильність до переживання тривоги в різних життєвих ситуаціях.

Досліджуваний оцінює кожне твердження за чотирибальною шкалою. У шкалі ситуативної тривожності відповіді відображають інтенсивність переживання стану «на даний момент», тоді як у шкалі особистісної тривожності – частоту прояву відповідних почуттів «зазвичай».

Обробка результатів здійснюється окремо за кожною шкалою. Кожній відповіді присвоюється від 1 до 4 балів відповідно до обраного варіанта. Частина тверджень має пряме кодування, а частина – зворотне кодування, що враховується під час підрахунку результатів згідно з ключем методики.

Сирий бал за кожною шкалою визначається шляхом сумування балів за 20 відповідями. Таким чином, загальний показник за кожною шкалою може коливатися від 20 до 80 балів. Інтерпретація результатів здійснюється окремо для ситуативної та особистісної тривожності. Чим вищий підсумковий бал, тим більш вираженим є рівень тривожності.

- **20–30 балів** – низький рівень тривожності;
- **31–45 балів** – помірний (середній) рівень тривожності;
- **46 балів і вище** – високий рівень тривожності.

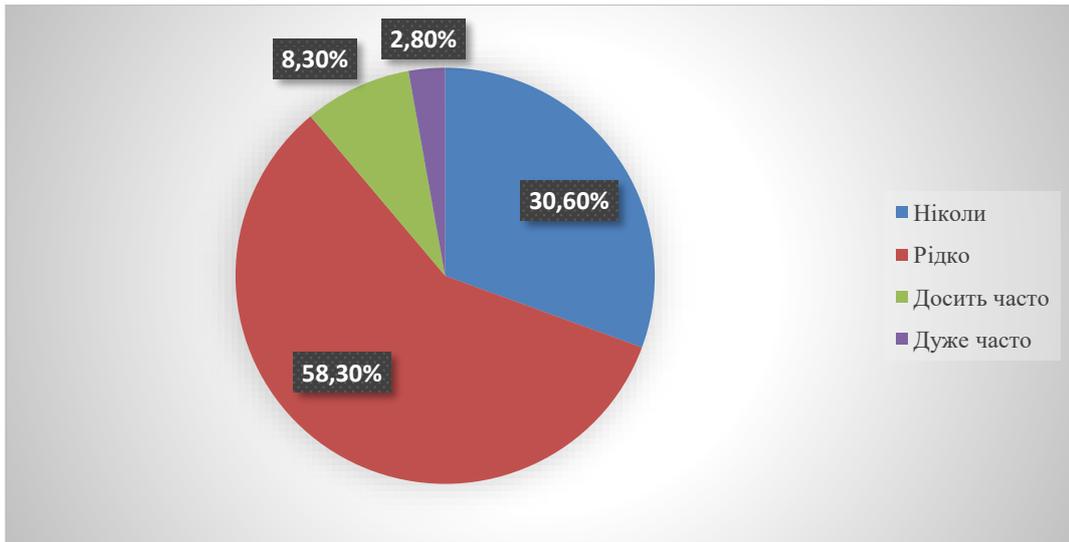
Низькі показники свідчать про емоційну стабільність та достатній рівень саморегуляції. Помірний рівень розглядається як варіант психологічної норми та адекватної емоційної реакції на життєві труднощі. Високі показники ситуативної тривожності вказують на значну емоційну напруженість у конкретній ситуації, тоді як високі показники особистісної тривожності свідчать про стійку схильність до переживання тривоги, підвищену вразливість до стресових чинників та ризик дезадаптивних реакцій.

Отримані результати за кожною методикою проаналізуємо у наступному підрозділі нашої магістерської роботи.

### **3.2 Психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців**

У результаті аналізу відповідей ми отримали наступні результати. Серед 50 респондентів переважає солдатський та старшинський склад. Середній вік опитуваних 35+ років. Середній військовий стаж приблизно 4р. Більшість - 83,3 % респондентів мають досвід участі у бойових діях.

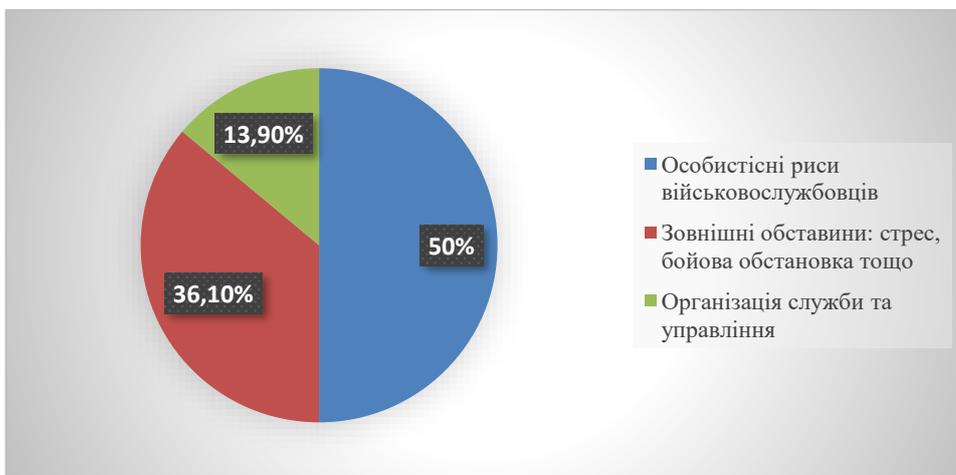
На питання: «Як часто у вашому підрозділі виникають конфліктні ситуації?» 30,6 % дали відповідь «Ніколи», 58,3% - «Рідко», 8,3% - «Досить часто» і 2,8% - «Дуже часто» (рис.3.1)



**Рис 3.1 Частота виникнення конфліктних ситуацій**

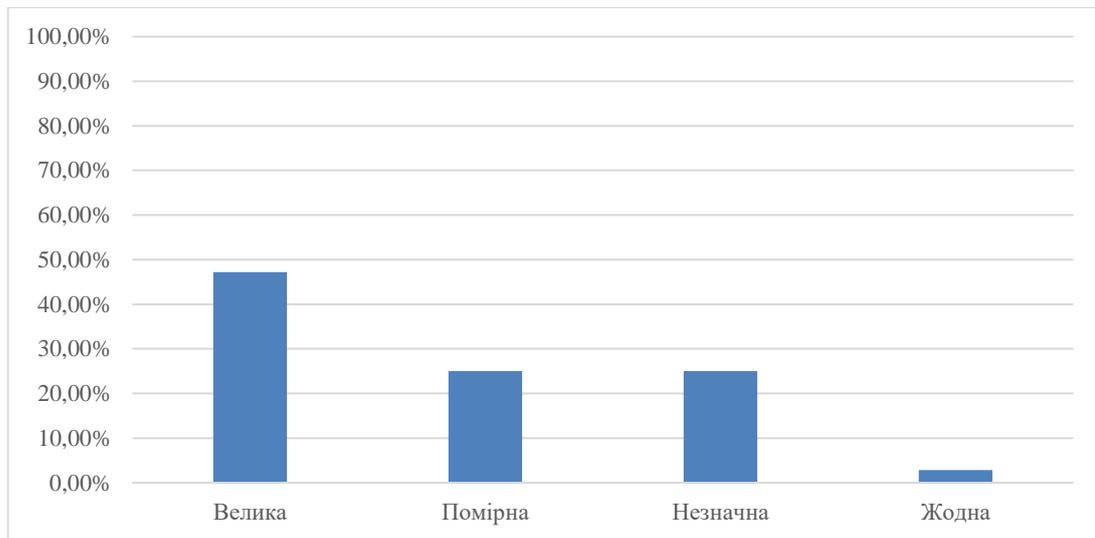
Найчастіше конфлікти виникають між рядовими військовослужбовцями (36,4%) та між рядовими військовослужбовцями і сержантським складом (45,5%). З наведених причин конфліктів найбільше відповідей отримали: «Особисті антипатії» (61,1%), «Порушення дисципліни» (41,7%). Найменше відповідей за «Несправедливе ставлення командування» та «Недотримання субординації» (22,2%).

На питання: «Як Ви вважаєте, що більше впливає на конфліктність у колективі?» 50% респондентів відповіли: «Особистісні риси військовослужбовців», 36,1% - «Зовнішні обставини: стрес, бойова обстановка тощо), 13,9% - «Організація служби та управління» (рис.3.2)



**Рис 3.2 Причини конфліктності у військовому колективі**

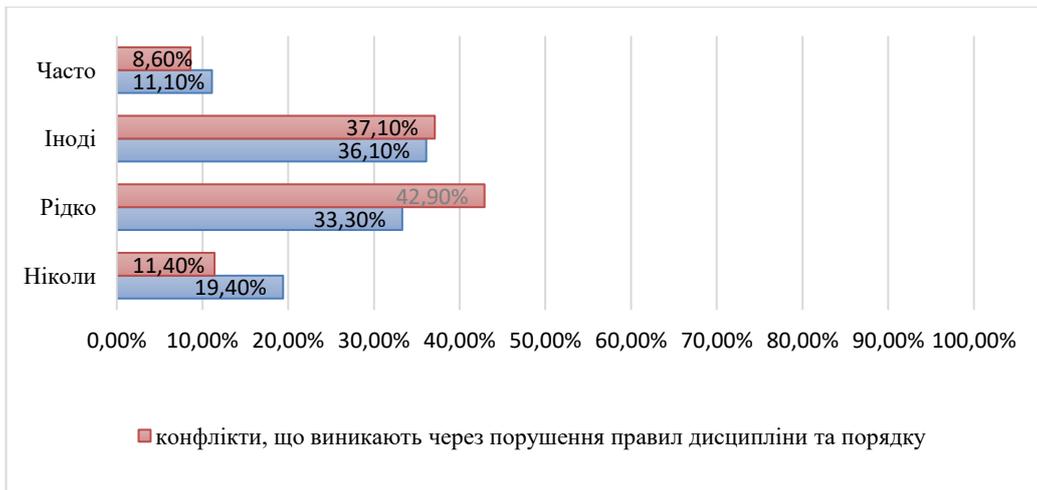
Також не можна оминати увагою той факт, що стрес і психологічне напруження відіграє велику роль у виникненні конфліктів серед військовослужбовців, що можна спостерігати на рис 3.3



**Рис 3.3 Роль стресу у виникненні конфліктів**

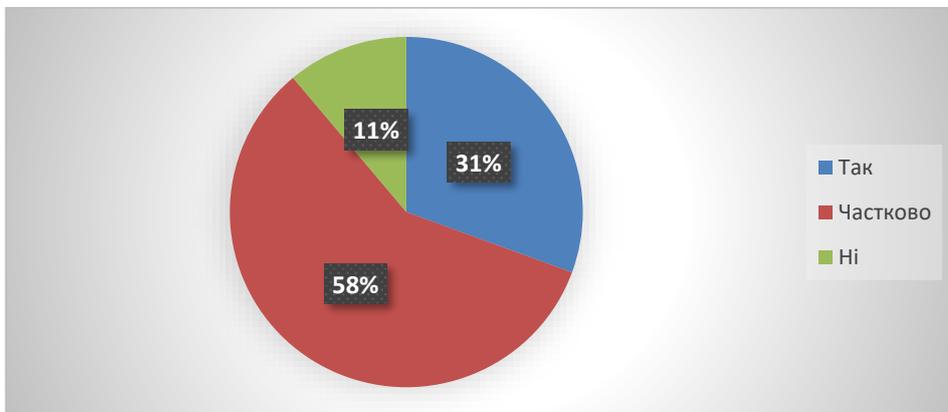
Через організацію побуту конфлікти переважно не трапляються: ніколи (22,2%), рідко (38,9%), іноді (33,3%). Також конфлікти не пов'язані з неоднаковим (нерівним) ставленням до військовослужбовців з боку командування: відповідь «ні» дали -51,4% опитаних, відповідь «так» - тільки 8,6%.

Крім того, конфлікти можливі через порушення правил дисципліни або зловживання алкоголем. На питання: «Як часто конфлікти виникають через порушення правил дисципліни та порядку?» 11,4% дали відповідь «Ніколи», 42,9% - «Рідко», 37,1% - «Іноді» і 8,6% - «Часто». На питання: «Чи спостерігали ви конфлікти, що виникали через зловживання алкоголем або іншими шкідливими звичками окремих військовослужбовців?» 19,4% дали відповідь «Ніколи», 33,3% - «Рідко», 36,1% - «Іноді» і 11,1% - «Часто» (рис.3.4).



**Рис 3.4 Залежність конфліктів від порушення дисципліни та шкідливих звичок**

Ще однією важливою причиною конфліктів респонденти назвали особисті або сімейні проблеми. Зокрема, на питання: «Чи можуть причиною конфліктів бути особисті або сімейні проблеми військовослужбовців?» 30,6% відповіли –«Так», 58,3% відповіли «Частково» і лише 11,1% - ні (див. рис.3.5).

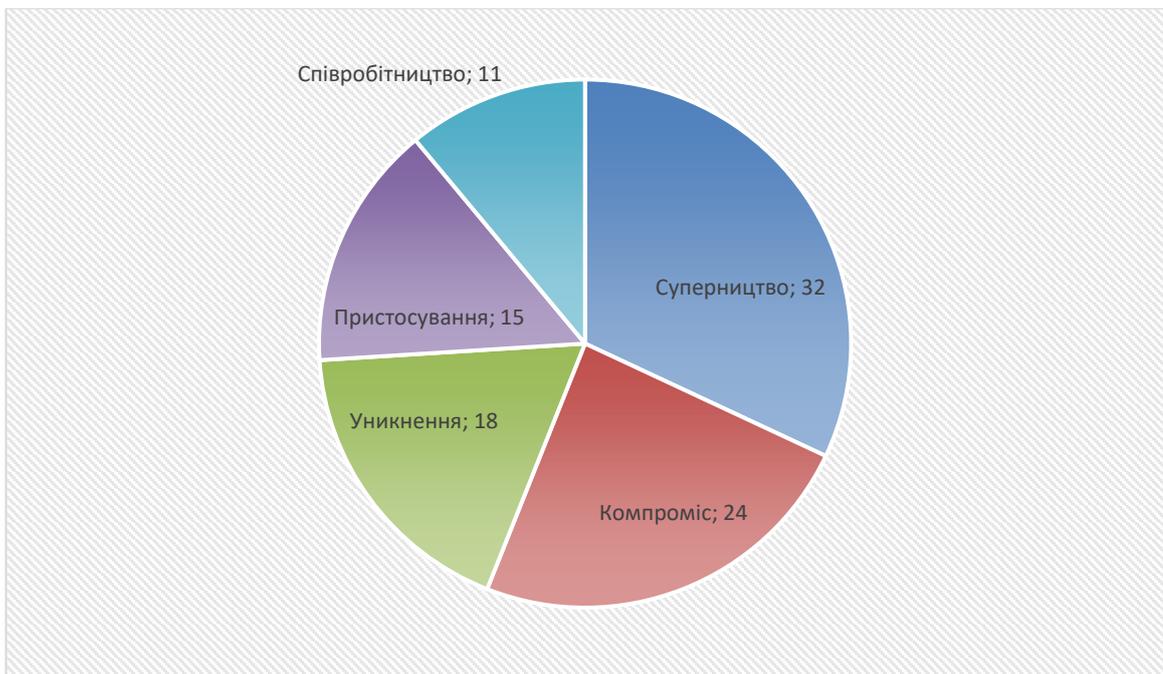


**Рис 3.5 Залежність конфліктів від сімейних та особистих проблем військових**

Також до причин конфліктів серед військовослужбовців можна віднести обмеження ресурсів (спорядження, техніки, забезпечення) та слабкі лідерські якості окремих командирів, де на питання в обох випадках ми отримали позитивну відповідь у чверті (25%) респондентів.

З метою вивчення домінуючих стилів поведінки в конфліктних ситуаціях серед військовослужбовців було застосовано методику К. Томаса – Р. Кілманна (рис. 3.6.). Отримані результати свідчать про переважання стилю суперництва,

який було виявлено у 32 % досліджуваних. Даний стиль характеризується прагненням відстоювати власну позицію, наполегливістю та орієнтацією на досягнення результату навіть за рахунок інтересів іншої сторони. У контексті військової служби це може бути пов'язано з ієрархічною структурою, жорсткою дисципліною та необхідністю швидкого прийняття рішень, однак у міжособистісних взаєминах такий стиль може виступати чинником ескалації конфліктів.



**Рис. 3.6. Емпіричні показники стилів поведінки в конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса – Р. Кілманна**

Другим за поширеністю є стиль компромісу, який обрали 24 % респондентів. Військовослужбовці з даним стилем схильні до взаємних поступок і прагнуть знайти прийнятне для обох сторін рішення. Це свідчить про наявність у частини особового складу достатнього рівня соціальної зрілості та здатності до конструктивного врегулювання конфліктів.

Стиль уникнення виявлено у 18 % опитаних. Для таких військовослужбовців характерне ухилення від відкритого зіткнення, ігнорування конфліктної ситуації або відкладення її вирішення. Подібна поведінка може бути зумовлена високим рівнем психологічної напруги, страхом негативних наслідків або заниженою впевненістю у власних

можливостях, що в перспективі може призводити до накопичення внутрішнього напруження та латентних конфліктів.

Стиль пристосування продемонстрували 15 % респондентів. Він проявляється в готовності поступатися власними інтересами заради збереження взаємин або уникнення загострення ситуації. У військовому середовищі це може бути зумовлено підпорядкованістю, страхом дисциплінарних стягнень або бажанням підтримувати згуртованість колективу, однак тривале використання цього стилю може спричиняти фрустрацію та емоційне вигорання.

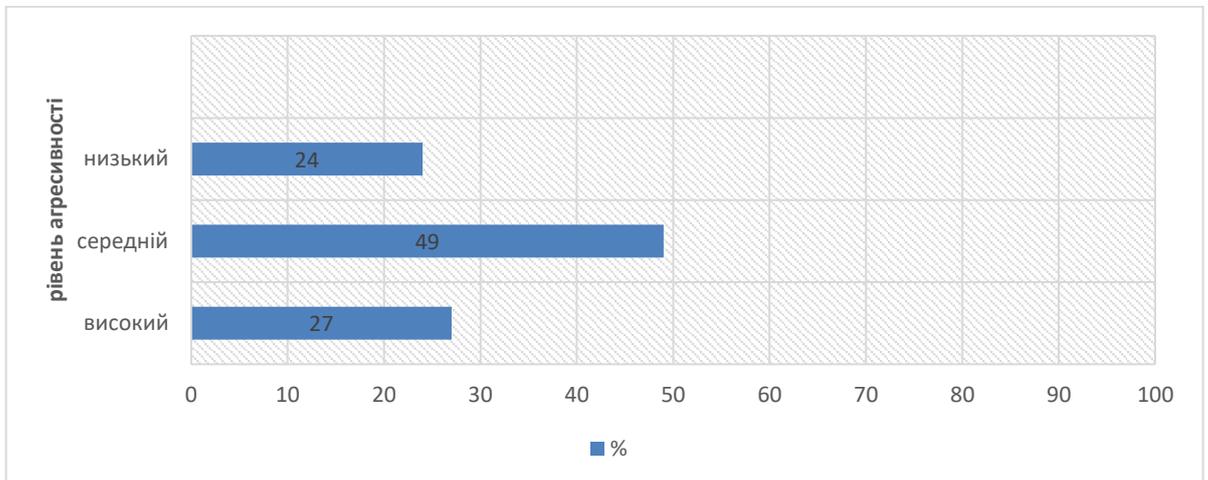
Найменш вираженим виявився стиль співробітництва, який обрали лише 11 % військовослужбовців. Це свідчить про недостатній рівень сформованості навичок відкритого діалогу, спільного аналізу проблем та пошуку рішень, що повністю задовольняють обидві сторони конфлікту.

Таким чином, результати методики К. Томаса – Р. Кілманна показали, що серед військовослужбовців домінують стилі поведінки, орієнтовані на жорстке відстоювання власної позиції або часткові поступки, тоді як конструктивний стиль співробітництва використовується рідше. Це дозволяє зробити висновок, що одним із психологічних чинників виникнення конфліктів у військовому середовищі є особливості стилю реагування на конфліктні ситуації, сформовані під впливом умов служби, рівня стресу та специфіки військової організації.

З метою виявлення рівня та форм прояву агресивності серед військовослужбовців було застосовано опитувальник агресивності А. Басса – А. Дарки. Методика дозволяє оцінити як загальний рівень агресивності, так і окремі її складові, що мають суттєве значення для аналізу міжособистісних конфліктів у військовому колективі.

Аналіз отриманих результатів показав, що у більшості досліджуваних спостерігається середній рівень загальної агресивності. Високий рівень агресивності було виявлено у 27 % військовослужбовців, середній – у 49 %, низький – у 24 % респондентів (рис. 3.7.). Це свідчить про те, що агресивні реакції у військовому середовищі мають переважно ситуативний характер і

часто обумовлені специфікою служби, підвищеним рівнем стресу та емоційного напруження.



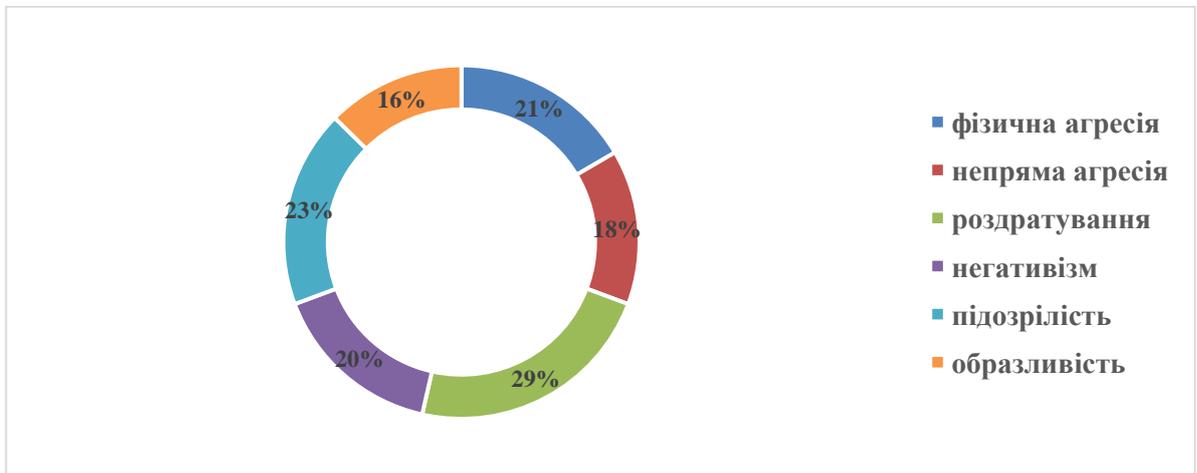
**Рис. 3.7. Розподіл показників агресивності за рівнями (n=50) за методикою А. Басса – А. Дарки**

Найбільш вираженою формою агресії виявилася вербальна агресія, яка спостерігалася у 34 % опитаних. Вона проявляється у використанні різких висловлювань, підвищеному тоні, словесних образах та наказовому стилі спілкування. У контексті військової діяльності вербальна агресія часто сприймається як допустимий спосіб комунікації, однак у міжособистісних взаєминах може виступати значущим чинником виникнення конфліктів.

Фізична агресія мала підвищені показники у 21 % військовослужбовців (рис. 3.8.). Вона проявляється у готовності до застосування фізичної сили або демонстрації загрозової поведінки. Підвищений рівень даного показника може бути пов'язаний із професійною підготовкою, необхідністю контролювати небезпечні ситуації, а також впливом бойового досвіду.

Показники непрямой агресії були підвищеними у 18 % респондентів. Така форма агресії проявляється у прихованому протистоянні, іронії, плітках, униканні відкритого з'ясування стосунків, що може сприяти формуванню латентних конфліктів у військовому колективі.

Значущі результати отримано також за шкалою роздратування, підвищений рівень якого зафіксовано у 29 % досліджуваних. Це свідчить про знижену толерантність до фрустрації, швидке виникнення негативних емоцій у відповідь на зовнішні подразники та напружені умови служби.



**Рис. 3.8. Розподіл показників агресивності (n=50) за шкалами А. Басса – А. Дарки**

Показники негативізму були помірно вираженими у 20 % військовослужбовців і проявлялися у схильності до опору вимогам, формального виконання наказів або прихованої опозиції до керівництва.

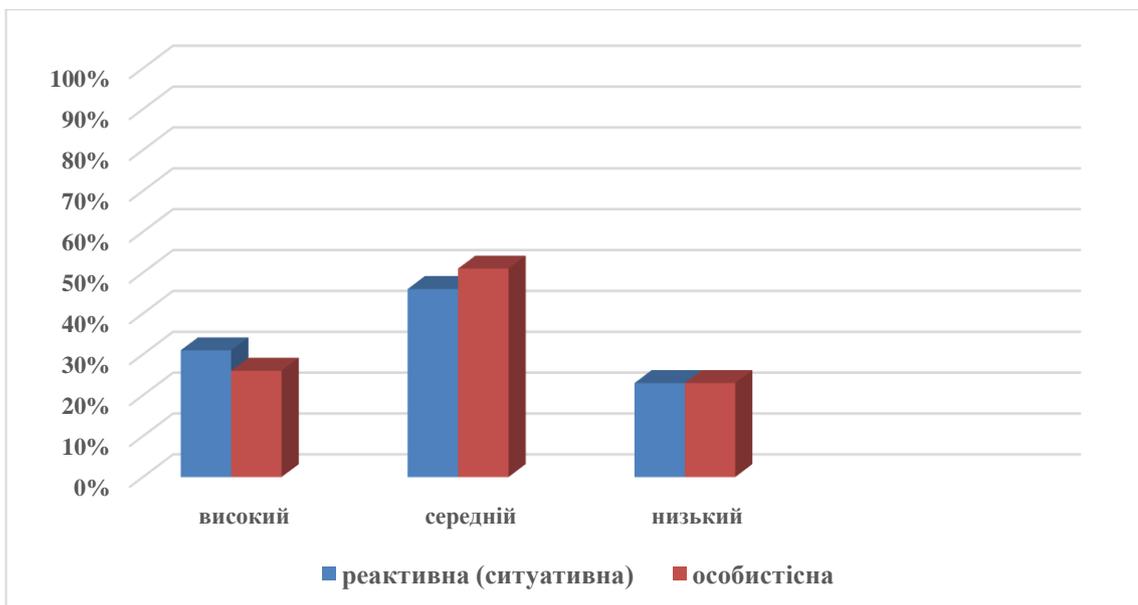
Шкала підозрілості продемонструвала підвищені значення у 23 % респондентів, що може бути пов'язано з умовами підвищеної небезпеки, необхідністю постійної настороженості та контролю ситуації, однак у міжособистісних стосунках така риса ускладнює довіру та взаєморозуміння.

Менш вираженими виявилися показники образливості (16 %) та почуття провини (14 %), що свідчить про загальну орієнтацію військовослужбовців на стримування емоцій та раціоналізацію власної поведінки.

Отримані результати за методикою А. Басса – А. Дарки дозволяють зробити висновок, що агресивність є важливим психологічним чинником виникнення конфліктів серед військовослужбовців. Переважання вербальної та ситуативної агресії, підвищений рівень роздратування та підозрілості створюють передумови для загострення міжособистісних взаємин у військовому колективі, особливо в умовах тривалого стресу та емоційного перевантаження.

З метою визначення рівня тривожності як особистісного чинника, що впливає на виникнення та перебіг конфліктів серед військовослужбовців, було застосовано методику Ч. Спілбергера, яка дозволяє диференціювати реактивну (ситуативну) та особистісну тривожність.

Аналіз результатів показав, що реактивна тривожність у більшості досліджуваних має середній рівень. Серед опитаних 31 % військовослужбовців продемонстрували високий рівень реактивної тривожності, 46 % – середній, 23% – низький (рис. 3.9). Підвищені показники реактивної тривожності свідчать про емоційну напруженість, внутрішню збудженість та підвищену чутливість до стресових ситуацій, що є характерним для умов військової служби, особливо в період підвищеної бойової готовності або виконання відповідальних завдань. Високий рівень реактивної тривожності може знижувати здатність до адекватної оцінки ситуації, ускладнювати самоконтроль емоцій та сприяти імпульсивним реакціям, що підвищує ймовірність виникнення конфліктів у міжособистісній взаємодії.



**Рис. 3.9. Розподіл показників ситуативної та особистісної тривожності, за рівнями (n=50) за методикою Ч. Спілбергера**

Щодо особистісної тривожності, результати свідчать про її помірну вираженість у досліджуваній вибірці. Високий рівень особистісної тривожності було зафіксовано у 26 % військовослужбовців, середній – у 51 %, низький – у

23 % респондентів. Підвищені показники особистісної тривожності вказують на стійку схильність сприймати різні ситуації як загрозливі, що зумовлює напруженість у спілкуванні, підвищену настороженість та емоційну вразливість.

Військовослужбовці з високим рівнем особистісної тривожності частіше демонструють труднощі у міжособистісній комунікації, схильність до уникнення відкритих конфліктів або, навпаки, до емоційно забарвлених реакцій, що може поєднуватися з агресивними або захисними формами поведінки.

Таким чином, результати методики Ч. Спілбергера свідчать про те, що тривожність є важливим психологічним чинником виникнення конфліктів серед військовослужбовців. Поєднання підвищеної реактивної тривожності з помірно високою особистісною тривожністю створює умови для зниження емоційної стабільності, порушення ефективної комунікації та ускладнення взаємодії в умовах стресу, що підвищує ризик конфліктних ситуацій у військовому колективі.

Порівняльний аналіз результатів психодіагностичного дослідження дозволив виявити взаємозв'язки між рівнем тривожності, особливостями агресивності та домінуючими стилями поведінки в конфліктних ситуаціях у військовослужбовців.

Встановлено, що високий рівень реактивної тривожності найчастіше поєднується зі стилями суперництва та уникнення. Військовослужбовці з підвищеною ситуативною тривожністю схильні або до імпульсивного, жорсткого відстоювання власної позиції, що супроводжується вербальною та фізичною агресією, або до ухилення від відкритого з'ясування стосунків з метою зниження емоційного напруження. У першому випадку конфлікт має відкритий характер і швидко загострюється, у другому — набуває латентної форми та накопичується у вигляді внутрішнього напруження.

Особи з високим рівнем особистісної тривожності частіше демонструють стиль пристосування або уникнення, що супроводжується підвищеними

показниками непрямой агресії, підозрливості та роздратування. Така комбінація свідчить про внутрішній конфлікт між потребою зберегти міжособистісні стосунки та високою чутливістю до потенційних загроз, що негативно впливає на психологічний клімат у військовому колективі.

Військовослужбовці з середнім рівнем тривожності (як реактивної, так і особистісної) найчастіше обирають стиль компромісу. Для них характерні помірні показники агресивності, переважно у формі вербальних реакцій, які не мають деструктивного характеру. Це свідчить про відносно збережену здатність до самоконтролю, гнучкості мислення та ефективної міжособистісної взаємодії.

Найбільш конструктивною виявилася група військовослужбовців з низьким рівнем тривожності, які переважно використовують стиль співробітництва. У них спостерігаються низькі показники загальної агресивності, мінімальні прояви роздратування та негативізму, а також кращі навички відкритої комунікації. Такі військовослужбовці здатні до адекватної оцінки конфліктної ситуації, врахування позиції іншої сторони та пошуку взаємовигідних рішень.

Порівняльний аналіз також показав, що підвищена агресивність (особливо вербальна та фізична) у поєднанні з високою тривожністю суттєво підвищує ймовірність виникнення міжособистісних конфліктів. У таких випадках агресія виступає як захисна реакція на внутрішню напругу та відчуття загрози, що характерно для умов військової служби з високим рівнем стресу.

Проведений нами аналіз дозволяє стверджувати, що основними чинниками виникнення конфліктів є особистісні риси військовослужбовців, які викликають антипатію у їхніх побратимів. Різні характери, темпераменти та життєвий досвід можуть призводити до тертя між окремими військовослужбовцями, демонструвати наявні розбіжності у цілях та цінностях. Також стреси та бойова обстановка зумовлюють постійне психологічне напруження, яке може вилитися у зловживання алкоголем чи порушення правил дисципліни; Важкі умови служби, постійна напруга, недосипання та

фізична втома знижують терпимість до конфліктів та провокують їх виникнення. До цього переліку можемо додати також індивідуальні або сімейні проблеми, які не вирішуються в силу об'єктивних причин та зумовлюють виникнення внутрішньоособистісних конфліктів у військових.

Дослідження чинників виникнення конфліктів у військових колективах дає змогу глибше зрозуміти природу взаємодії між військовослужбовцями та своєчасно виявляти ризикові ситуації. Воно допомагає розробити ефективні методи профілактики емоційного вигорання, напруженості та міжособистісних суперечностей, що підвищує згуртованість підрозділу. Крім того, такі дослідження сприяють удосконаленню системи психологічного супроводу, оптимізації командирського стилю та створенню умов, які мінімізують можливість ескалації конфліктів і забезпечують стабільність службового середовища.

З метою визначення характеру взаємозв'язків між рівнем тривожності, показниками агресивності та стилями поведінки в конфліктних ситуаціях було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона ( $r$ ) (табл. 1).

*Таблиця 1*  
**Кореляційні зв'язки між показниками тривожності, агресивності та стилями поведінки в конфлікті (n = 50)**

№	Психологічні показники	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Реактивна тривожність	1,00							
2	Особистісна тривожність	0,48**	1,00						
3	Вербальна агресія	0,45**	0,39**	1,00					
4	Фізична агресія	0,34*	0,28*	0,41**	1,00				
5	Непряма агресія	0,38**	0,42**	0,36**	0,29*	1,00			
6	Стиль суперництва	0,40**	0,31*	0,44**	0,37**	0,33*	1,00		
7	Стиль уникнення	0,29*	0,41**	0,26*	0,18	0,34*	0,22	1,00	
8	Стиль співробітництва	-0,43**	-0,39**	-0,41**	-0,35**	-0,37**	-0,46**	-0,28*	1,00

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$  (двостороння значущість);  
коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r$ )

Аналіз кореляційної таблиці показав наявність статистично значущих зв'язків між більшістю досліджуваних показників. Зокрема, встановлено

помірний позитивний зв'язок між реактивною та особистісною тривожністю ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про тенденцію до взаємопосилення ситуативної та стійкої тривожності у військовослужбовців.

Реактивна тривожність достовірно корелює з показниками вербальної ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,01$ ), фізичної ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,05$ ) та непрямой агресії ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ), що підтверджує її роль як чинника емоційної дестабілізації та конфліктної поведінки.

Особистісна тривожність має статистично значущі зв'язки зі стилем уникнення ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ) та непрямую агресією ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,01$ ), що вказує на схильність тривожних військовослужбовців до прихованих форм реагування у конфліктних ситуаціях.

Стиль суперництва позитивно корелює з усіма формами агресії, особливо з вербальною ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про його конфліктогенний характер. Натомість стиль співробітництва демонструє стабільні негативні кореляції з тривожністю та агресивністю, що підтверджує його адаптивну та конструктивну роль у військовому колективі.

Таким чином, результати кореляційного аналізу підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем тривожності, проявами агресивності та стилями поведінки в конфліктних ситуаціях у військовослужбовців. Підвищена тривожність виступає психологічним підґрунтям для зростання агресивних реакцій і вибору неконструктивних стилів поведінки, тоді як низький рівень тривожності асоціюється з більш адаптивними та конструктивними стратегіями взаємодії.

У ході емпіричного дослідження було проаналізовано психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців, зокрема особливості стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, рівень агресивності та тривожності. Застосування комплексу психодіагностичних методик дозволило отримати цілісне уявлення про взаємозв'язок зазначених характеристик у межах військового колективу.

Результати методики К. Томаса – Р. Кілманна засвідчили переважання

неконструктивних та умовно конструктивних стилів поведінки в конфлікті, зокрема стилю суперництва та компромісу, тоді як стиль співробітництва виявився найменш поширеним. Це вказує на те, що більшість військовослужбовців у конфліктних ситуаціях орієнтуються на швидке досягнення результату або часткові поступки, а не на спільний пошук оптимального рішення.

Аналіз результатів опитувальника агресивності А. Басса – А. Дарки показав, що для досліджуваної вибірки характерний середній рівень загальної агресивності з домінуванням вербальної агресії, роздратування та підозрливості. Виявлені форми агресивної поведінки мають переважно ситуативний характер і значною мірою зумовлені специфікою військової служби, підвищеним рівнем стресу та емоційного напруження.

Результати методики «Шкала тривоги» Ч. Спілбергера свідчать про помірно підвищений рівень як реактивної, так і особистісної тривожності у значної частини військовослужбовців. Підвищена тривожність негативно впливає на емоційну стабільність, здатність до самоконтролю та ефективну міжособистісну взаємодію, що підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем тривожності, проявами агресивності та стилями поведінки в конфлікті. Встановлено, що зростання рівня тривожності супроводжується підвищенням агресивних реакцій та вибором деструктивних стратегій поведінки, зокрема стилю суперництва та уникнення. Натомість низький рівень тривожності та агресивності пов'язаний з використанням конструктивного стилю співробітництва.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що тривожність і агресивність виступають ключовими психологічними чинниками виникнення конфліктів серед військовослужбовців та суттєво впливають на вибір стилю поведінки в конфліктних ситуаціях. Отримані дані підкреслюють необхідність цілеспрямованої психологічної

роботи, спрямованої на зниження рівня тривожності, розвиток навичок емоційної саморегуляції та формування конструктивних стратегій вирішення конфліктів у військовому середовищі.

Відтак актуальність додатковим чинником актуальності роботи є необхідність оптимізації психологічного забезпечення у ЗСУ. Ґрунтовний аналіз детермінант конфліктності дозволяє створювати дієві профілактичні інструменти, зокрема тренінги з комунікації та стресостійкості, а також алгоритми для офіцерського складу щодо стабілізації морально-психологічного клімату. Водночас це мінімізує загрози виникнення емоційної дестабілізації та порушень адаптації серед особового складу.

## РОЗДІЛ 4

### ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

#### **4.1 Програма соціально-психологічного тренінгу попередження конфліктів серед військовослужбовців**

Професійна діяльність військовослужбовців відбувається в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, жорсткої регламентації, високої відповідальності та постійної загрози, що створює передумови для зростання тривожності, агресивності та конфліктності у військових колективах. Результати проведеного емпіричного дослідження засвідчили наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем тривожності, проявами агресивності та домінуючими стилями поведінки в конфліктних ситуаціях у військовослужбовців, що обумовлює необхідність цілеспрямованого психопрофілактичного впливу.

У зв'язку з цим розробка та впровадження соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на попередження конфліктів, є актуальним і практично значущим завданням психологічного забезпечення військової служби (Додаток Б).

Програма тренінгу розроблена на основі комплексу взаємодоповнювальних наукових підходів:

- 1) діяльнісний підхід (О. Леонтьєв, С. Рубінштейн), відповідно до якого поведінка військовослужбовця розглядається як результат взаємодії особистісних характеристик та умов діяльності. Тренінг спрямований на зміну не лише установок, а й конкретних способів поведінки у конфліктних ситуаціях.
- 2) когнітивно-поведінковий підхід (А. Бек, А. Елліс), що передбачає корекцію дезадаптивних когнітивних установок, зниження

тривожності та агресивності шляхом формування навичок саморегуляції, контролю емоцій і конструктивного реагування.

3) соціально-психологічний підхід (К. Левін, Я. Морено), який акцентує увагу на груповій динаміці, міжособистісній взаємодії та ролі соціального середовища у формуванні конфліктної поведінки. Саме тому тренінг реалізується у груповій формі.

4) конфліктологічний підхід (К. Томас, Р. Кілманн), що розглядає конфлікт як закономірний елемент соціальної взаємодії та підкреслює значення вибору стилю поведінки для його конструктивного або деструктивного розвитку.

5) стрес-орієнтований підхід (Г. Сельє, Ч. Спілбергер), згідно з яким тривожність і стрес виступають ключовими психологічними детермінантами конфліктності в умовах професійної діяльності з високим рівнем напруження.

Отже, метою розробленої просвітницької програми є попередження та зниження рівня міжособистісних конфліктів серед військовослужбовців шляхом розвитку навичок емоційної саморегуляції, конструктивної комунікації та ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Для досягнення поставленої мети програмою передбачено вирішення таких завдань:

- 1) зниження рівня реактивної та особистісної тривожності;
- 2) зменшення проявів вербальної, непрямой та ситуативної агресії;
- 3) формування конструктивних стилів поведінки в конфлікті (співробітництво, компроміс);
- 4) розвиток навичок емоційного самоконтролю та стресостійкості;
- 5) удосконалення навичок міжособистісної комунікації;
- 6) підвищення рівня згуртованості та психологічного клімату у військовому підрозділі.

У результаті впровадження програми соціально-психологічного тренінгу очікується:

- статистично значуще зниження рівнів тривожності та агресивності;
- зростання частоти використання конструктивних стилів поведінки в конфлікті;
- підвищення рівня емоційної саморегуляції та психологічної стійкості;
- покращення міжособистісної взаємодії та групової згуртованості;
- зменшення кількості та інтенсивності конфліктних ситуацій у військовому колективі.

Вступне, перше заняття спрямоване на створення безпечної атмосфери для учасників та формування довіри всередині групи. На початку проводиться знайомство, де кожен учасник представляє себе та називає одну позитивну рису своєї особистості. Потім формується «Контракт групи» – учасники спільно визначають правила роботи, що забезпечує відчуття безпеки і взаємної поваги. Також викладач коротко пояснює поняття конфлікту у військовому середовищі та обговорює очікування від тренінгу. Вправи, які будуть застосовуватись: «Знайомство», «Контракт групи», міні-лекція, обговорення очікувань. Психологічний ефект: учасники відчують себе почутими, формують перші зв'язки та готовність до відкритої взаємодії.

Темою другого заняття є усвідомлення стилів поведінки в конфлікті. Мета заняття – допомогти учасникам усвідомити власний стиль реагування у конфліктних ситуаціях та зрозуміти, як він впливає на взаємодію в колективі. Викладач розповідає про моделі поведінки за К. Томасом та Р. Кілманном (конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця, компроміс). Потім учасники аналізують власні стратегії, обговорюють конкретні військові ситуації, де проявлялися різні стилі. Для цього використовується опитувальник для визначення стилю поведінки, групова дискусія, аналіз кейсів з військового середовища. Очікуваним психологічним ефектом є розвиток саморефлексії, розуміння власного впливу на конфлікти, усвідомлення різноманітності поведінкових стратегій.

Третє заняття на тему «Тривожність як чинник конфліктів» допомагає учасникам розпізнавати власну тривожність, навчитися технікам

саморегуляції та зменшити стрес у конфліктних ситуаціях. Викладач пояснює психологічні та фізіологічні причини тривожності, показує вплив стресу на поведінку. Далі група тренує прості техніки заспокоєння і стабілізації емоцій. Вправи: дихальні вправи (глибокий вдих і видих, «квадратне дихання»), техніка «Заземлення» (усвідомлення свого тіла та оточення для зниження напруги), коротка рефлексія на тему власних тригерів тривожності. Психологічний ефект: зменшення внутрішнього напруження, покращення здатності до саморегуляції, підвищення впевненості у конфліктних ситуаціях.

Темою четвертого заняття є «Агресія та керування емоціями». Заняття присвячене розпізнаванню різних форм агресії (вербальна, пасивна, непрямая) та розвитку навичок контролю емоцій. Викладач пояснює, які тригери гніву можуть виникати у військовому середовищі, і демонструє способи конструктивного реагування. Вправи: «Мій гнів» (кожен учасник описує або малює ситуації, що викликають гнів), рольові ігри, де учасники відпрацьовують конструктивні способи реагування на провокації, техніка «Стоп-реакція» (навчання моментальної паузи перед відповіддю). Психологічний ефект: розвиток емоційної компетентності, зменшення імпульсивних реакцій, підвищення усвідомленості власних емоцій.

На п'ятому занятті «Ефективна комунікація» метою є покращення навичок взаєморозуміння та запобігання конфліктам через комунікацію. Викладач розповідає про активне слухання, «Я-повідомлення», бар'єри спілкування. Учасники практикують передавання власних думок без звинувачень, слухання іншого і формулювання конструктивного зворотного зв'язку. Вправи: тренування активного слухання в парах, практика «Я-повідомлень», обговорення типових комунікаційних бар'єрів і шляхів їх подолання. Психологічний ефект: покращення взаєморозуміння, розвиток емпатії, зменшення конфліктності у спілкуванні.

Шосте заняття на тему «Конструктивне вирішення конфліктів» Це заняття спрямоване на формування умінь співпрацювати та знаходити компроміси. Викладач пояснює алгоритм вирішення конфлікту, розрізняє

позиції та інтереси сторін. Учасники застосовують отримані знання на практичних кейсах, шукаючи взаємовигідні рішення. Застосовані вправи: рольові ігри з конфліктними ситуаціями, аналіз кейсів з військового середовища, групова робота з пошуку компромісу. Очікуваним результатом є розвиток аналітичного мислення, навичок переговорів, вміння вирішувати конфлікти конструктивно.

На сьомому занятті «Згуртованість та взаємна підтримка» яке спрямоване на підвищення довіри та командної взаємодії, тренер пояснює значення взаємопідтримки та її вплив на ефективність колективу. Учасники виконують вправи на спільну роботу та довіру, обговорюють досвід взаємодопомоги. Нами підібрані вправи: командні завдання на досягнення спільної мети, тренінг довіри («Довіра на падіння»), групова дискусія про важливість підтримки в бойових умовах. Психологічний ефект: зміцнення командного духу, розвиток відчуття відповідальності за інших, покращення взаємодії у групі.

Метою підсумкового заняття є закріпити отримані навички та оцінити особистий прогрес. Викладач проводить рефлексію, обговорює з учасниками, що було корисним, що потрібно вдосконалити, та допомагає скласти індивідуальний план безконфліктної поведінки. Використані вправи «Мій план безконфліктної поведінки» (кожен описує конкретні дії у типових конфліктних ситуаціях), груповий зворотний зв'язок, підбиття підсумків тренінгу. Психологічний ефект: усвідомлення власного розвитку, підвищення впевненості у застосуванні навичок, мотивація до подальшого самовдосконалення.

Нижче, розроблену програму подано у формі таблиці.

*Таблиця 4.1.*

**Програма соціально-психологічного тренінгу  
«Профілактика та конструктивне вирішення конфліктів у військовому  
колективі»**

<b>№ заняття</b>	<b>Назва заняття</b>	<b>Мета заняття</b>	<b>Основний зміст</b>	<b>Форми та методи роботи</b>	<b>Тривалість</b>
------------------	----------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------

№ заняття	Назва заняття	Мета заняття	Основний зміст	Форми та методи роботи	Тривалість
1	Вступне. Формування групи	Створення безпечної атмосфери, мотивація учасників, визначення правил роботи	Знайомство; очікування; правила тренінгу; поняття конфлікту у військовому середовищі	Вправа «Знайомство», «Контракт групи», міні-лекція, обговорення	3 год
2	Усвідомлення стилів поведінки в конфлікті	Усвідомлення власних стратегій реагування в конфлікті	Стили поведінки за К. Томасом – Р. Кілманном; типові військові конфлікти	Самоаналіз, групова дискусія, аналіз ситуацій	3 год
3	Тривожність як чинник конфліктів	Зниження рівня тривожності, розвиток саморегуляції	Причини тривожності; вплив стресу; техніки стабілізації стану	Дихальні вправи, техніка «Заземлення», міні-лекція, рефлексія	3 год
4	Агресія та керування емоціями	Усвідомлення форм агресії та навчання її контролю	Вербальна та непрямая агресія; тригери гніву; способи конструктивного реагування	Вправа «Мій гнів», рольові ігри, техніка «Стоп-реакція»	3 год
5	Ефективна комунікація	Розвиток навичок конструктивного спілкування	Активне слухання; «Я-повідомлення»; бар'єри спілкування	Комунікативні вправи, тренування навичок, обговорення	3 год
6	Конструктивне вирішення конфліктів	Формування навичок співробітництва та компромісу	Алгоритм вирішення конфлікту; позиції та інтереси сторін	Рольові ігри, аналіз кейсів, групова робота	3 год
7	Згуртованість та взаємна підтримка	Підвищення рівня довіри та командної взаємодії	Значення взаємопідтримки; командна ефективність	Командні вправи, тренінг довіри, обговорення	3 год
8	Підсумкове заняття	Закріплення набутих навичок та оцінка результатів	Рефлексія; індивідуальні висновки; підбиття підсумків	Вправа «Мій план безконфліктної поведінки», зворотний зв'язок	3 год

З метою попередження можливих конфліктних явищ у військовому колективі командирам необхідно постійно враховувати та вивчати міжособистісні стосунки підлеглих. Це дасть змогу прогнозувати взаємини у

військовому колективі й впливати на формування згуртованості особового складу підрозділу.

#### **4.2 Психологічні рекомендації щодо подолання конфліктів у військових колективах**

Для своєчасного виявлення конфліктів у військових колективах і подальшого впливу на підлеглих важливо знати не тільки причини, але й ознаки конфліктних ситуацій. Найбільш характерними ознаками конфліктних ситуацій у військових колективах можуть бути [4]:

- факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень начальників;
- невдоволення на адресу співслужбовців, взаємна або одностороння образа, завдана словом або фізично;
- негативні судження про життя, діяльність посадових осіб;
- різка зміна ставлення до служби, співслужбовців;
- замкнутість, пригніченість окремих військовослужбовців;
- факти приниження гідності людини в офіційній і неофіційній обстановці;
- формальна організація виховної роботи, відсутність турботи про підлеглих;
- навмисне зниження або підвищення вимогливості до підлеглих тощо.

Попередження конфліктів означає перш за все попередження протиріч у взаємовідносинах, що лежать в основі конфлікту.

Психологічна наука розробила і пропонує безліч методик щодо попередження різноманітних конфліктів, але найбільш ефективною, неодноразово перевіреною практикою є наступна:

1. Аналіз приводу причини конфлікту. З'ясовуючи ці причини, необхідно визначити зону службової або позаслужбової конфліктності і в першу чергу вирішити службовий конфлікт.

2. Профілактика конфліктних ситуацій. Конфлікт легше попередити, ніж усунути.

На стадії виникнення конфліктної ситуації, коли протиріччя виражаються в незадоволенні, поганому настрої, пригніченості сторін, доцільно використовувати такі прийоми:

- неофіційна розмова наодинці;
- дружня бесіда з конфліктуючими сторонами;
- попередження або рекомендація піти від конфлікту;
- позитивний відгук або гумор-розрядка.

3. Врахування індивідуальних якостей учасників конфлікту.

4. З'ясування істинної мети конфлікту. Головне – розмежувати егоїстичні прагнення і ділові конфлікти, суцільно особистісні і колективні.

5. Усунення справжніх причин конфлікту (особливо психологічну несумісність).

6. Створення емоційної рівноваги в конфлікті (зняти емоції).

Службова діяльність командира підрозділу передбачає ряд напрямків, які призначені для підвищення ефективності попереджувальної роботи щодо подолання конфліктів. Ці напрямки включають:

– організаторську діяльність командира:

а) об'єднання членів військового колективу, розвиток духу самокритичності, нетерпимості до недоліків;

б) ствердження законності, статутного порядку у підрозділі, колективі;

в) суворе виконання функціональних обов'язків кожним членом колективу;

г) удосконалення процесу керівництва колективом;

– виховну роботу в колективі щодо попередження конфліктів:

а) формування світогляду, розуміння завдань і мети військової служби;

б) розвиток моральних якостей, осмислення військового обов'язку, розуміння статутних традицій, норм військової етики, які створюють внутрішню основу для атмосфери військового товариства і дружби;

г) прищеплювання навичок правильного міжособистісного спілкування в колективі, вміння регулювати свою поведінку, почуття;

– практичні міри щодо попередження конфлікту:

а) статутна організація служби;

б) розміщення військовослужбовців з врахуванням психологічної сумісності;

в) прийом військовослужбовців командиром з особистих питань;

г) своєчасне і повне вирішення скарг і заяв;

д) індивідуальні бесіди;

є) наради, офіцерські збори, опитування.

*Аналіз приводу і причини конфлікту.* На цьому етапі дотримується умова: привід лежить па поверхні, а причина нерідко маскується. Встановлюючи причини конфлікту, командир визначає зону неслужбової конфліктності.

*Облік індивідуальних якостей учасників конфлікту.* Командир в бесіді виявляє характер і історію взаємин військовослужбовців: чи були вони друзями, що послужило поштовхом до сварки, назрівав конфлікт поступово і наскільки самі учасники піддаються переконанню і заспокоєнню.

*Визначення істинних цілей конфлікту.* Головне – розмежувати егоїстичні устремління і ділові конфлікти, суто особисті та колективні. Якщо конфлікт виник через бажання того чи іншого військовослужбовця задовольнити якісь егоїстичні устремління, то командир показує йому всю непривабливість того, що сталося, вимагає принести свої вибачення. Якщо ж у конфлікті переслідувалися службові, колективні цілі, то командир намагається переконати сторони в тому, що треба виходити насамперед з інтересів колективу.

*Усунення справжніх причин конфлікту.* Встановлено, що емоційні напруги найчастіше виникають в несплочених групах, де порушується статутний порядок, побутують нестатутні взаємини, які не контролюють сумісність і емоційну рівновагу серед особового складу. Командир аналізує і покращує в першу чергу стиль управління психологічним кліматом,

удосконалює взаємовідносини між воїнами різних термінів закликів, усуває об'єктивні і суб'єктивні причини несумісності.

*Створення емоційної рівноваги в конфлікті.* Як тільки командир дізнається про конфлікт, він відразу ж налаштовується на спокійну бесіду з збудженими підлеглими. Іноді надана можливість заспокоїтися і зібратися з думками конфліктуючим сторонам сама по собі усуває напруженість. Буває і навпаки. Але найчастіше з учасниками конфлікту доводиться вести терплячу бесіду, крок за кроком знімаючи напругу, відновлюючи емоційну рівновагу.

*Дотримання педагогічного такту при вирішенні конфлікту.* Офіцер одноосібно або з чиеюсь допомогою (активу, сержантів) намічає шляхи подолання конфлікту. Найбільш важким з точки зору вибору способів впливу на конфліктуючі сторони є забезпечення такту в той момент, коли вони знаходяться в стані високої збудливості. Дотримуючись такту, офіцер може залагодити спірні питання, виявити «зону згоди», визначити межі спору і його учасників, викликати на відвертість і домовитися про взаємну терпимість.

*Вибір способу впливу на конфліктуючі сторони.* Він вибирається залежно від уміння офіцера прогнозувати хід конфліктної ситуації і поведінку військовослужбовців в ній. Конфлікт може припинитися або відразу, або затухати поступово, супроводжуватися підвищеною або зниженою емоційністю, видозмінюватися або переростати в новий конфлікт. У кожному з цих випадків офіцер домагається повного примирення сторін з максимальним задоволенням взаємних домагань. Іноді конфлікт можна припинити шляхом взаємних поступок або усуненням розбіжностей. Якщо конфлікт зачіпає інтереси колективу, то доцільно за допомогою організованої думки спільно засудити одного або обох учасників конфлікту. Припинення конфлікту можна досягти шляхом тимчасового переведення одного з учасників в інший підрозділ. [2, 4]

Таким чином, всебічний аналіз конфліктів і конфліктних станів забезпечує їх своєчасне попередження та оперативне усунення, а разом з тим сприяє поліпшенню морального виховання особового складу.

Посередницька функція командира полягає в тому, щоб організувати процес урегулювання психологічних конфліктів, допомогти сторонам знайти компромісний вихід із складної ситуації. Посередництво базується на добре відомій істині, що участь у переговорах третьої, нейтральної особи вирівнює гострі кути у спілкуванні, гасить зайвий емоційний запал, економить час і нерви, тобто дає багато переваг.

Найскладнішим у засвоєнні ролі посередника є вміння вибрати з двох шляхів подолання конфліктів – педагогічного і адміністративного – правильний, ефективний.

Педагогічний шлях забезпечує зберігання колективу, а разом з тим і його морально-психологічний розвиток. Основним методом педагогічного впливу на конфліктуючих є переконання. Його мета – не тільки пояснити, до чого може привести конфлікт, але й викликати згоду з цим.

Сенс переконання конфліктуючих – погодити їх позиції за допомогою вагомих аргументів і сформувати нові мотиви поведінки.

Розібратися у міжособистісному конфлікті досить складно, так як зазвичай обидва опоненти вважають себе правою стороною. Раціональна, об'єктивна оцінка конфліктної ситуації кожним військовослужбовцем сильно утруднена через негативні емоції конфліктуючих.

Схема дій командира у військовому колективі в ролі третьої сторони і алгоритм самовирішення конфлікту включає 17 кроків (послідовність дій може уточнюватися і змінюватися залежно від особливостей конфліктної ситуації) [2, 4]:

1-й крок. Спробувати зрозуміти загальну картину конфлікту і проникнути в його суть. Орієнтовно оцінити особливості конфлікту, позиції і приховані інтереси обох сторін.

2-й крок. Поговорити з одним з опонентів, якого командир орієнтовно вважає в даному конфлікті більш правим, з більш порядним учасником боротьби. Виявити його уявлення про причини конфлікту і те, чого він хоче

добитися від опонента і чого побоюється. Встановити його думку про основні інтереси і побоювання другого опонента.

3-й крок. Обов'язково поговорити з другим опонентом. Типова груба помилка – втручання в конфлікт на основі інформації, отриманої тільки від однієї з конфліктуючих сторін. Основний зміст розмови з другим опонентом такий ж, як і з першим.

4-й крок. Поговорити про причини і характер конфлікту з друзями першого опонента. Вони дадуть нову і швидше за все, більш об'єктивну інформацію про інтереси та побоювання першого опонента. Корисно з'ясувати їх уявлення про інтереси і побоювання другого. Необхідно обговорити з друзями першого опонента перспективи розвитку конфлікту і можливі способи його врегулювання. Не варто економити час на спілкуванні з друзями першого опонента, оскільки надалі вони нададуть істотну допомогу у вирішенні конфлікту. Поговорити про причини, характер та способи врегулювання конфлікту з друзями другого опонента. Основний зміст розмови з ними таке ж, як і з друзями першого опонента.

6-й крок. Обговорити причини, перспективи розвитку та способи врегулювання конфлікту з неформальними лідерами колективу в якому розвивається конфлікт.

7-й крок. При необхідності слід обговорити проблему конфлікту з іншими керівниками обох опонентів, які можуть вплинути на конфлікт.

8-й крок. Відокремити проблему конфлікту від людей. Зрозуміти, в чому полягає головна причина конфлікту, якщо не враховувати індивідуальні особливості всіх його учасників, а уявити, що в конфлікті діють абстрактні військовослужбовці.

9-й крок. Визначити, які глибинні підсвідомі мотиви ховаються за зовнішніми приводами, що викликали боротьбу опонентів. Постаратися максимально, але глибоко і детально проникнути в прихований зміст конфлікту, виявити те, про що всі мовчать.

10-й крок. Визначити, в чому кожен з опонентів прав, а в чому не правий. У подальшому, не грузнучи в конфлікті, підтримати кожного опонента в тому, в чому його позиція є вірною.

11-й крок. Оцінити найкращий, найгірший і найбільш вірогідний варіанти розвитку подій за умови стороннього невтручання в конфлікт і самозавершення боротьби опонентами.

12-й крок. Уточнити можливі приховані, відстрочені та перспективні наслідки втручання в конфлікт третьої сторони. Пам'ятати про те, що кожен з опонентів, як правило, бачить у командирі свого союзника. Коли він не виправдовує його очікувань, то з одного швидко перетворюється на ворога.

13-й крок. Продумати і розробити програму-максимум, націлену на якомога більш повне вирішення конфлікту. Підготувати 3-4 варіанти пропозиції опонентам і спільних дій з учасниками конфлікту.

14-й крок. Продумати і розробити програму-мінімум, націлену на те, щоб по можливості пом'якшити гостроту боротьби і деструктивні наслідки конфлікту. Підготувати 3-4 варіанти пропозицій опонентам і спільних дій з реалізації цієї програми.

15-й крок. Обговорити програму-максимум і програму-мінімум з друзями кожного з опонентів, неформальними лідерами військового колективу, при необхідності з керівниками. Всі ці особи можуть внести більший внесок у вирішення конфлікту, ніж командир, а останньому краще виступати в ролі «мозкового центру» рішення проблеми. На основі обговорення внести корективи в плани дій з вирішення конфлікту.

16-й крок. Спробувати вирішити конфлікт, постійно коригуючи не тільки тактику, але і стратегію дій з урахуванням особливостей конкретної ситуації. Необхідно активно залучати до посередництва друзів кожного з опонентів, неформальних лідерів військового колективу, при необхідності – інших керівників.

17-й крок. Узагальнити позитивний і негативний досвід, набутий в результаті втручання в вирішення конфлікту.

Таким чином, проблема попередження і врегулювання конфліктів вельми складна. Уміння грамотно вирішувати конфліктні ситуації і попереджати їх виникнення є ознакою високої професійної підготовленості сучасного офіцера. Тому придбання досвіду і знань безконфліктного управління військовим колективом служить найважливішим напрямком професійного вдосконалення командирів усіх рангів.

Під час вирішення конфліктів у військових колективах використовуються методи психологічного впливу: прямі і непрямі.

– До прямих методів відносяться:

метод “терплячого слухача”, “жилетка”, в яку можна поплакатись;

метод “розумового аналітика, знавця психологічних закономірностей”;

метод “духовного наставника”, “лікаря душі”;

метод “порадника”;

метод “вмілого захисника для пригнічених”;

метод “третейського судді”.

– До непрямих методів відносяться:

Метод “виходу почуттів”. Якщо людині не перешкоджати висловити свої негативні емоції, то поступово вони “самі по собі” зміняться на позитивні.

Метод “емоційної компенсації”. Людина, що звертається до командира із наріканням на свого недруга, повинна розглядатися (як це не парадоксально) як страждаюча особа.

Метод “авторитетного третього”. Стан конфлікту різко викривлює взаємне сприйняття ворожих осіб і робить їхні рольові очікування досить тенденційними. Примирлива, добра думка одного із супротивників про іншого може тепер бути передана лише через третю особу, авторитетну для обох.

Метод “оголення агресії”. Командир спонукає опонентів конфлікту сваритися в його присутності і тривалий час не припиняє сварку. Даючи їм висловити найбільш “наболіле”, командир не відпускає їх, а продовжує виховну роботу.

Метод “примусового слухання опонента”. Командир зупиняє сварку і дає таку інструкцію: “Кожен з вас, перед тим, як відповісти опонентові, повинен з найбільшою точністю повторити його останню репліку”.

Метод “обміну позицій”. Командир зупиняє сварку, просить ворогуючих осіб помінятися місцями і уявити себе своїм супротивником, висловлюючи звинувачення від його імені. Метод примушує конфлікуючих поглянути на сварку очима опонента.

Метод “розширення духовного горизонту. Командир протоколює сварку (робить магнітофонний або відеозапис). Після зупинки сварки запис відтворюється. Як правило, ворогуючі пригнічені тим, що почули, оскільки починають розуміти, що повелилися недостойне.

Адміністративний шлях застосовується у крайніх випадках, коли інші способи вирішення конфлікту результату не дають: переміщення, покарання тощо.

#### СПОСОБИ ОПОРУ НЕБАЖАНІЙ СОЦІАЛЬНІЙ ДІЇ.

Документ створений Американською психологічною асоціацією, скор. АПА [5].

1. Практикуйте часом девіантну (що відхиляється від звичної норми) поведінку; порушуйте свій звичний рольовий і особистий образ.
2. Практикуйте вислови: “Я зробив помилку”, “Мені шкода”, “Я не мав рації”, “... і я навчився на цій помилці”.
3. Будьте готові відступити, запропонуйте вашу альтернативу перед обговоренням деталей.
4. Будьте готові зазнавати короточасних втрат у грошах, самоповазі, часі і зусиллях, ніж страждати від розладу з приводу згубного зобов’язання, яке вас тримає. Ігноруйте спокусу й рухайтесь далі з життєвим знанням, отриманим з вашої помилки або невірною рішенням, дозволяючи собі не повторювати цього.
5. Будьте готові відступити назад з будь-якої міжособистісної ситуації.

6. Завжди уникайте виконання сумнівних дій, які, як наполягає провокатор зміни, повинні бути зроблені негайно; виходьте з ситуації, виділяйте час для роздумів, здобуйте неупереджені додаткові думки, ніколи не поспішайте одразу погоджуватися.

7. Наполягайте на зрозумілих поясненнях, без двозначної мови; перефразуйте ваш погляд на це. Не дозволяйте провокаторам робити з вас дурня; погані пояснення є ознаками обману або браку адекватного знання у нібито інформованого співрозмовника.

8. Будьте чутливими до ситуативних вимог, якими б тривіальними вони вам не здавалися: рольові відносини, уніформи, символи влади, знаки, титули, груповий тиск, правила, видимий консенсус, гасла, обов'язки та зобов'язання.

9. Будьте особливо уважними у встановленні відносин господар – гість, в яких вас спонукають відчувати і діяти як гостя, таким чином накладаючи компроміс на вашу свободу вибору і дії.

10. Не вірте в прості рішення складних особистих, соціальних і політичних проблем.

11. Пам'ятайте, що не існує справжньої, безумовної любові з боку незнайомих людей; любов, дружба і довіра можуть бути розвинуті з часом і, звичайно, включають взаємообмін подолання і співучасть у деякій роботі і зобов'язання.

12. Коли відчуваєте себе під знеособленим впливом, виокремлюйте з ряду подібних собі і агента впливу, щоб встановити взаємну людяність, індивідуальність, сумісні інтереси; проривайтеся через рольові обмеження.

13. Уникайте “тотальних ситуацій”, в яких у вас мало контролю і свободи; негайно визначайте межі вашої автономії; приймайте невеликі сварки як прийнятний відход від того, що могло бути більшою втратою, якщо було б доведено до кінця.

14. Практикуйте “незалежну участь” (неупереджений інтерес), займайте свою свідомість критичним оцінюванням, відключайте свої емоції в конфронтація з тими, хто є сильним маніпулятором.

15. Жадібність і самолюбність, лестоці далеко просунуть маніпуляторів-контролерів свідомості і агентів шахрайства, але тільки якщо ви дозволяєте собі бути спокушеним цими помилковими мотивами; чиніть опір їх спокусі, орієнтуючись на чесну, упевнену в собі людину, яку ви знаєте.

16. Розпізнавайте ваші симптоми провини, спровокованої у вас іншими; ніколи не дійте за мотивами провини. Ставтеся терпимо до вини як частини вашої людської натури, не поспішайте покращувати її тим способом, який пропонують вам інші.

17. Будьте уважними в тому, що ви робите в конкретній ситуації, не дозволяйте звичці і стандартній поточній процедурі примушувати вас діяти бездумно.

18. Немає необхідності підтримувати відповідність між вашими діями в різні моменти часу; ви можете змінитися і не дотримуватися фальшивого стандарту перебування “надійним” [5].

Люди, які дозволяють собі проявляти грубість мають інтуїцію і спостережливість. Своїх жертв вибирають за принципом сили – слабкості. Вибирають людей з низькою самооцінкою, надто культурних і вихованих, з підвищеним почуттям провини, що бояться випадково образити іншого, а також, люди, що уникають конфліктів [6].

Залишатися спокійним (врівноваженим) з спілкуванні з подібними кривдниками ніколи не показуйте, що ви розгублені. Твердо і відкрито висловлюйте свою точку зору. Не захищайтесь та не обороняйтесь. Говоріть спокійно і розслаблено. Грубіяни не звикли до врівноваженості. Їм потрібно вивести вас із себе. (Перепитайте, Вибачте що? Буду дуже вдячний)

Використовуйте методи супротивника проти нього самого ж. Необхідно погоджуватися з критикою противника (іноді це потрібно зробити кілька разів),

в результаті чого ситуація доводиться до абсурда або стає дуже смішною. Іноді радять хвалити хама. Зазвичай двох-трьох відходів від нападу буває достатньо.

Коли людина хоче сказати щось погане вона набирає повітря в легені. Якщо в цей момент її розсмішити вона розслабиться [6].

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі теоретичне й емпіричне обґрунтування проблеми психологічних чинників виникнення конфліктів серед військовослужбовців дало змогу зробити такі висновки.

1. Описано і розкрито теоретико-методологічні основи дослідження феномену конфлікту, проаналізовано зарубіжні та вітчизняні публікації. З'ясовано, що конфлікт є багатовимірним соціально-психологічним явищем, яке проявляється як у взаємодії окремих особистостей, так і у групових процесах. Він включає суперечності інтересів, цінностей, очікувань або ресурсів і може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Теоретичні підходи до його вивчення охоплюють психодинамічний, поведінковий, когнітивно-емоційний та системний аспекти, що дає можливість комплексно оцінювати природу конфліктів у військовому середовищі та прогнозувати їх виникнення.

2. Здійснено теоретичний аналіз проблеми військового колективу з психологічної точки зору. Встановлено, що специфіка військового середовища – високий рівень стресу, ієрархічна структура, обмежені ресурси та загроза життю – значною мірою впливає на виникнення конфліктів. Психологічна сумісність, рівень довіри та згуртованості, взаємна підтримка серед військовослужбовців виступають важливими чинниками, що зменшують ймовірність конфліктних ситуацій. Аналіз літературних джерел дозволив визначити, що конфлікти в таких колективах можуть мати як професійний, так і особистісний характер, а їх інтенсивність залежить від поєднання індивідуальних, групових і ситуаційних факторів.

3. Підібрано відповідний психодіагностичний інструментарій, який дозволив зробити ґрунтовне емпіричне дослідження психологічних особливостей прояву конфліктів серед військовослужбовців – опитувальник «Стили поведінки у конфліктній ситуації» К.Томаса-Кілмена, опитувальник агресивності А. Басса-Дарки, шкала тривоги Ч. Спілбергера. Також нами було розроблено авторську анкету «Причини виникнення конфліктів у військовому

колективі». Відповідно проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей прояву конфліктів серед військовослужбовців. Отримані результати показали, що конфліктні ситуації виникають 58,3% - «Рідко», 30,6% «Ніколи», 8,3% - «Досить часто» і 2,8% - «Дуже часто». Причинами конфліктних ситуацій названо «Особистісні риси військовослужбовців» (50%), 36,1% «Зовнішні обставини: стрес, бойова обстановка тощо, 13,9% - «Організація служби та управління». Серед причин також названо «особисті або сімейні проблеми військовослужбовців» 30,6%. Серед домінуючих стилів поведінки в конфліктних ситуаціях серед військовослужбовців було з'ясовано про переважання стилю суперництва (32 %), компроміс (24 %), уникнення (18%), пристосування (15%) та співробітництво (11%). У досліджуваних спостерігається здебільшого середній рівень загальної агресивності 49 %, високий рівень агресивності було виявлено у 27 % військовослужбовців низький – у 24 % респондентів. Домінуючою виявилась вербальна агресія (34%) та роздратування (29%). У більшості досліджуваних присутня реактивна тривожність на середньому рівні (46%), 31 % військовослужбовців продемонстрували високий рівень реактивної тривожності, 23% – низький. Високий рівень особистісної тривожності було зафіксовано у 26 % військовослужбовців, середній – у 51 %, низький – у 23 % респондентів.

4. Виокремлено психологічні чинники виникнення конфліктів серед військовослужбовців на основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження. Серед ключових особистісних чинників визначено домінування стилю суперництва, високий або середній рівень агресивності, переважання вербальної агресії та роздратування, а також підвищену реактивну і особистісну тривожність. Серед групових і ситуативних факторів, що сприяють конфліктам, виділено особистісні риси колег, зовнішні обставини (стрес, бойова обстановка), організацію служби та управління, а також особисті або сімейні проблеми військовослужбовців. Встановлено, що комбінація цих чинників формує сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів, особливо у стресових або напружених умовах військової служби.

5. Розкрито та обґрунтовано програму психологічних шляхів профілактики та подолання конфліктів серед військовослужбовців. Метою розробленої програми є попередження та зниження рівня міжособистісних конфліктів серед військовослужбовців шляхом розвитку навичок емоційної саморегуляції, конструктивної комунікації та ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Також підготовлено психологічні рекомендації щодо подолання конфліктів у військових колективах. Застосування програми та цих рекомендацій дає змогу підвищити психологічну стійкість військовослужбовців, покращити міжособистісну взаємодію у колективі, зменшити рівень конфліктності та агресивності, а також сформувати ефективні навички саморегуляції та конструктивного вирішення конфліктів. Впровадження заходів програми сприяє розвитку довіри та згуртованості серед членів військового колективу, підвищенню командного духу і загальної психологічної безпеки, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність виконання службових завдань та стабільність взаємодії в бойових підрозділах.

Перспективами подальшого дослідження вбачаємо практичне застосування програми соціально-психологічного тренінгу та психологічних рекомендацій у різних військових підрозділах, що дозволить оцінити їхню ефективність у реальних умовах служби. Це дасть змогу систематично підвищувати психологічну стійкість військовослужбовців, формувати навички конструктивної взаємодії, знижувати рівень конфліктності та агресивності, а також удосконалювати методичні підходи до профілактики конфліктів у військових колективах. Подальші дослідження можуть включати розширене впровадження тренінгу, оцінку динаміки змін психологічних показників учасників та адаптацію програми під різні типи військових підрозділів і специфічні бойові умови.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н.А. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н.А. Агаєва. К. : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Р.О., 2021. С. 121.
2. Адамчук О.В. Результати емпіричного дослідження причин та наслідків виникнення мобінгу серед прикордонників . Збірник наукових праць № 55. Серія : педагогічні та психологічні науки. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 2010. С. 119-122.
3. Афанасенко В.С. Особистісні фактори ефективності управлінської діяльності військового керівника. Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Університет внутрішніх справ. Харків, 2000. С. 20.
4. Балашова С. П., Васильєв С. П., Дубровинський Г. Р. Практичний курс військової психології : Навчальний посібник. Ч. 2. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2013. С. 172 (методи психопрофілактики міжособистісних конфліктів у підрозділі С. 76-92).
5. Бойко В., Хомчак Р. Психологічна підготовка військових фахівців у конфліктах сучасності. *Військова освіта*. 2017. № 2. С. 19-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2017_2_4) (дата звернення 06.11.2024).
6. Бойко О.В., Гузенко І.М., Кожевніков В.М. Психологічна підготовка військовослужбовців: метод. посіб. / ред. О. Бойко. Львів: АСВ, 2010. С. 200.
7. Буряк О.О., Гіневський М.І. Соціальна адаптація армії України до нових умов існування. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. 2014. Випуск 4. С. 160-166.
8. Ващенко І.В. Конфлікти у діяльності працівників органів внутрішніх справ і шляхи їх подолання (соціально-психологічний аспект): дис. д-ра психол. наук: 19.00.05. К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2003. С. 428.

9. Гачак-Величко Л.А. Психологічний супровід військовослужбовців у зоні ведення бойових дій. *Психологія особистості*. ГАБІТУС. Випуск 46. 2023. С. 129-133.
10. Громико О.В., Семенова Д.С. Проблема суїциду і суїцидальної поведінки в армійському середовищі. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія, 4 (31). 2016. С. 104 – 112.
11. Гулінін В.М. Управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах. Кваліф. робота.
12. Джигун Л.М., Берегова Н.П., Главацька Н.Д. Особливості і сучасний стан психологічної реабілітації військовослужбовців після проходження служби в умовах бойових дій. *Психологічні тривалогіи*. 2021. № 2. С. 57–73.
13. Долинська Л.В. Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту. Київ : Каравела, 2010. С. 304.
14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С. 456.
15. Жигайло Н.І., Матеюк О.А. Психологічний супровід військовослужбовців у зоні ведення бойових дій. *Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)* № 9(14) 2022. С. 565-574.
16. Карпілянський Д.А. Соціально-психологічні умови формування групових норм у військових колективах підрозділів, що укомплектовані на професійній основі: Автореф. дис. канд. психол. наук: 20.02.02 / Національна академія ПВУ ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2001. С. 17.
17. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки як психологічний феномен. *Проблеми гуманітарних наук*. 2009. №23. С. 119 – 132.
18. Кокун О.М. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України: метод. посіб. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 288.

19. Кокун О.М., Агаєв Н.А, Пішко І.О., Лозінська Н.С., Корня Л.В. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України. Методичний посібник. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 288.

20. Кокун О.М., Мороз В.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження : методичний посібник. Київ : 7БЦ, 2021. С. 170.

21. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 232.

22. Конфліктологія. За ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: «Право», 2002. С. 256.

23. Концепція впровадження психологічної підготовки у Збройних Силах України. Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба: вебсайт.URL: <http://www.hups.mil.gov.ua/assets/doc/science/stud-conf/suchasna-viuna-gumanitarniy-aspekt/38.pdf>. (дата звернення: 10.10.2024).

24. Костян В.І. Бойовий стрес і бойова втома. URL: <https://vseosvita.ua/library/bojovij-stres-i-bojovavtoma-137861.html> (дата звернення 22.10.2024).

25. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 112.

26. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів: метод. посіб. / за заг. ред. Н.А. Агаєва. Київ : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Р.О., 2021. С. 121.

27. Литвиненко О. Психологічні шляхи формування авторитету офіцера кадрового органу. Вісник Національного університету оборони України. 2019. №1 (51). С. 66–73.

28. Ліпатов І.І., Шестопалова Л.Ф., Афанасенко В.С. Психологічна адаптація військовослужбовців до бойової діяльності: навч. посіб. Харків: ХВУ, 2014. С. 238.

29. Ложкін, Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2007. С. 416.

30. Ложкін, Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : К.: МАУП, 2007. С. 435.

31. Ложкін Г. Психологічне супроводження діяльності військовослужбовців в екстремальних умовах: навч. посіб. Житомир: ЖВІРЕ, 2012. С. 273.

32. Лукашевич М.П., Шандор Ф.Ф., Червона Л.М. Людина. Адаптація. Соціалізація (соціологічний контекст): Підручник. Ужгород: «АУТДОР-ШАРК», 2023. С.208.

33. Марущак М. Психологічні основи адаптації військовослужбовців збройних сил України до бойових умов. Збірник наукових праць Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. Вип. 2(10), 2023. С. 35-44. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/probl\\_sych\\_school/2023/2/6.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/probl_sych_school/2023/2/6.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).

34. Матеюк О.А. Психологічний вплив командира на підлеглих у військово-професійній діяльності: Автореф. дис... докт. психол. наук. 19.00.09. Хмельницький, НА ДПС України, 2006. С. 32.

35. Методичні рекомендації з організації психологічного вивчення військовослужбовців, призваних за мобілізацією, у навчальних центрах (частинах) Збройних Сил України. Київ: Головне управління по роботі з особовим складом Збройних Сил України, 2016. С. 30.

36. Методичні рекомендації з профілактики виникнення конфліктів серед персоналу відділу прикордонної служби Державної прикордонної служби України. АДПСУ, 2009. С. 14.

37. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: Підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред. В.В. Стасюка. Київ: НУОУ, 2012. С. 682.

38. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: підручник: у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е, перероб. зі змін. та допов. / Н.А. Агаєв, В. Г.

Дикун, В. С. Чорний та ін.; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : ТОВ «7БЦ», 2020. С. 755.

39. Москаленко В.В. Соціальна психологія: Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С. 625.

40. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2010, Вип.21 С.181-188.

41. Нагаєв В.М. Конфліктологія: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. С.198.

42. Невмержицький В.М. Психологічні детермінанти адаптації військовослужбовців строкової служби до особливих умов діяльності: автореф. дис. кандидата психол. наук: 19.00.07. Київ, 2002. С. 19.

43. Нехаєнко С.І., Осадчий О.В. Аналіз чинників та факторів, що впливають на морально-психологічне забезпечення відмобілізування та приведення у бойову готовність військовослужбовців Збройних сил України. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», Вип. 34. 2021. С. 190-195 URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/34>

44. Овчарова Л.М., Арабаджи М.Ю. Проблема суїцидальної поведінки військовослужбовців та заходи із запобігання суїцидів у збройних силах. Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2018 С. 53-56.

45. Олексієнко Б.М., Іщенко Д.В., Сафін О.Д. Військова психологія і педагогіка: підручник для військових вузів. Хмельницький: Вид-во Академії СВУ, 2017. С.562.

46. Організація психологічної підготовки особового складу підрозділів сухопутних військ: навчальний посібник /За ред. Г.П. Воробйова. Київ: Вид. Дім «СКІФ», 2024. С. 424.

47. Організація психологічної підготовки у Збройних Силах України: навч.-метод. посіб./ За редакцією генерал-майора В. Ключкова. Київ: НДЦ ГП ЗС України, 2023. С. 325.

48. Організація та методика роботи з особовим складом: підручник / В.М. Петренко, М.М. Ляпа, І.В. Леганьков та ін. Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 414.

49. Островський О.О., Волинець Н.В. Заходи психологічної реабілітації військовослужбовців – учасників бойових дій . Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2017. № 14. С. 236-241. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist\\_2017\\_14\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2017_14_56) (дата звернення 27.10.2024).

50. Павлушенко С.М. Психотравмуючі фактори бойової діяльності. *Питання психологі.* Вісник Національного університету оборони України №1 (54) /2020. С. 137-143.

51. Павлюк М.М. , Овдій І.В. Психологічна адаптація військовослужбовців збройних сил України. Вісник Національного університету оборони України 6 (70) /2022. С. 134-141 URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/267100> (дата звернення: 10.10.2024).

52. Петренко В.М., Шевченко О.М. Методика воєнно-ідеологічної підготовки : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 480 (причини виникнення конфліктів у військовому середовищі С. 234, розв'язання конфліктів, С. 241, робота командира щодо профілактики конфліктів С. 250).

53. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. С. 360

54. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 360.

55. Плющенко Н.В. Дослідження особливостей взаємозв'язку конфліктності з соціально-психологічним кліматом в колективі військовослужбовців.

56. Потапчук Є.М, Луцан І.Р. Міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі як психологічна проблема / Актуальні питання теорії

та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців: тези доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 22 квітня 2021 р; М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т, Каф. психол. та педагог. [та ін.]. Хмельницький : ХНУ, 2021. С. 75-76.

57. Приходько І.І., Колесніченко О.С., Тімченко О.В. Психологія екстремальної діяльності: навч. посіб. Харків: НА НГУ, 2016. С. 571.

58. Радчук В.М. Психологічні детермінанти конфліктної поведінки особистості: дис. канд. психол. наук: Чернівецький держ. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2000. С. 210.

59. Романишин А.М., Мацевко Т.М. та ін. Профілактика відхильної поведінки у військовослужбовців: навчально-методичний посібник Львів: НАСВ, 2017. С. 322.

60. [Савчин М.В.](#) Вікова психологія: навч. посіб. 3-тє вид, перероб., допов. Київ: Академія, 2017. С. 366.

61. Садков В.П., Тімченко О.В. Актуальні дослідження в сучасній вітчизняній екстремальній та кризовій психології: монографія. 2017. С. 508.

62. Свінарчук Н. До проблеми конфліктів та причин їх виникнення. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. Т. 9, ч. 2. С. 198-200.

63. Семенюк В.Л. Управління ціннісно-нормативними конфліктами у військових колективах (психологічний аспект): Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.09 / Національна академія ПВУ ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2003. С. 18.

64. Скрипкін О.Г., Дейко А.Б., Еверт О.В. Діяльність психолога у ході психологічного забезпечення професійної діяльності особового складу Збройних Сил України: (методичні рекомендації) / Міністерство оборони України, Наук.- дослід. центр гуманітар. проблем Збройних Сил України: Київ: НДЦ ГП ЗС України. 2016, С. 110.

65. Титаренко Т.М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації: монографія. Національна

академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. С. 160.

66. Філюк О. Військова психологічна підготовка та реабілітація: навч.-метод. посіб. Київ, 2014. С. 496.

67. Хайрулін О.М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 220.

68. Хіміч В.В. Психологічна характеристика міжособистісних конфліктів серед різних категорій військовослужбовців. Наукові записки Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України / За ред. академіка С. Д. Максименка. Київ : Міленіум, 2007. Вип. 33. С. 435-444.

69. Хіміч В.В., Потапчук Н.Д. Особливості розв'язання командирами підрозділів міжособистісних конфліктів серед підлеглого особового складу // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: військово-спеціальні науки. Київ, 2007. Вип. 16-17. С. 113-116.

70. Чистяков С.А. Вплив прояву індивідуальної агресії на конфлікти у курсантських колективах. Науковий вісник Державної прикордонної служби України. 2008. № 2. С. 51-54.

71. Ягупов В.В. Військова психологія : підручник. Київ: Тандем. 2004, С. 656.

72. Ягупова Ю.В., Кушнір Ю.В. Психологічні особливості адаптації особистості до екстремальних ситуацій. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Том 2 № 14 (2022). URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12874> (дата звернення: 10.10.2024).

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### **Анкета для військовослужбовців «Причини виникнення конфліктів у військовому колективі»**

**Інструкція:** дайте відповіді на запитання, обравши один або кілька варіантів (де зазначено), або впишіть свою відповідь.

**1. Ваш вік:**

- до 20 років
- 21–25 років
- 26–30 років
- 31–40 років
- понад 40 років

**2. Військове звання:**

*(відкрита відповідь)*

**3. Посада (роль у підрозділі):**

*(відкрита відповідь)*

**4. Загальний стаж військової служби:**

- менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–6 років
- 7–10 років
- понад 10 років

**5. Чи маєте досвід участі в бойових діях:**

- Так
- Ні

**6. Як часто у вашому підрозділі виникають конфліктні ситуації?**

- Дуже часто
- Досить часто
- Рідко
- Практично ніколи

**7. На якому рівні найчастіше виникають конфлікти?**

- Між рядовими військовослужбовцями
- Між військовослужбовцями і сержантським складом
- Між військовослужбовцями і офіцерами
- На рівні керівництва

**8.** Які з наведених причин, на вашу думку, найчастіше спричиняють конфлікти?

(можна кілька відповідей)

- Нерівномірний розподіл обов'язків
- Порушення дисципліни
- Недотримання субординації
- Особисті антипатії
- Конкуренція, суперництво
- Несправедливе ставлення командування

**9.** Чи впливають індивідуальні особливості характеру військовослужбовців на виникнення конфліктів?

- Так, значною мірою
- Частково
- Ні

**10.** Чи траплялися конфлікти через різницю у поглядах, цінностях або життєвому досвіді військовослужбовців?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**11.** Яку роль у виникненні конфліктів відіграє стрес і психологічне напруження, пов'язане зі службою?

- Велику
- Помірну
- Незначну
- Жодну

**12.** Чи спричиняє недостатня комунікація/інформування конфлікти у підрозділі?

- Так
- Частково
- Ні

**13.** Як часто конфлікти виникають через проблеми з організацією побуту (житлові умови, харчування тощо)?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**14.** Чи пов'язані конфлікти з нерівним ставленням до військовослужбовців з боку командування?

- Так
- Іноді
- Ні

**15.** Як часто конфлікти виникають через порушення правил дисципліни та порядку?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**16.** Чи спостерігали ви конфлікти, що виникали через зловживання алкоголем або іншими шкідливими звичками окремих військовослужбовців?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**17.** Чи можуть причиною конфліктів бути особисті або сімейні проблеми військовослужбовців?

- Так
- Частково
- Ні

**18.** Чи виникали конфлікти через розбіжності у виконанні бойових або службових завдань?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**19.** Чи виникають конфлікти через недостатню підтримку та взаємодопомогу між військовослужбовцями?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**20.** Як ви вважаєте, що більше впливає на конфліктність у колективі?

- Особистісні риси військовослужбовців
- Організація служби та управління

- Зовнішні обставини (стрес, бойова обстановка тощо)

**21.** Чи стають розбіжності у поглядах, переконаннях або цінностях військовослужбовців причиною конфліктів?

- Так, часто
- Іноді
- Ніколи

**22.** Чи виникали конфлікти через нечіткі або суперечливі накази та завдання від командування?

- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**23.** Чи призводить обмеженість ресурсів (спорядження, техніки, забезпечення) до конфліктів між військовослужбовцями?

- Так
- Іноді
- Ні

**24.** Чи впливають недостатня компетентність або слабкі лідерські якості окремих командирів на виникнення конфліктів?

- Так, значною мірою
- Частково
- Ні

**25.** Які, на вашу думку, заходи могли б знизити кількість конфліктів у вашому підрозділі?

*(відповідь у довільній формі)*

## Додаток Б

### Програма соціально-психологічного тренінгу попередження конфліктів серед військовослужбовців

Цільовою категорією програми є **військовослужбовці Збройних Сил України та інших складових Сил оборони**, які у процесі службово-бойової діяльності перебувають у ситуаціях підвищеного психоемоційного напруження та групової взаємодії.

Зокрема, програма орієнтована на:

1. **Військовослужбовців рядового та сержантського складу**  
– осіб, які безпосередньо виконують бойові та службові завдання в підрозділах і найчастіше стикаються з міжособистісними та груповими конфліктами.
2. **Молодших та середніх командирів (молодші офіцери, командири відділень, взводів)**  
– з метою формування навичок ефективної комунікації, управління конфліктами та підтримання здорового соціально-психологічного клімату в підрозділі.
3. **Військовослужбовців, які проходять службу в умовах бойових дій або після ротації**  
– осіб із підвищеним ризиком емоційного виснаження, дратівливості та конфліктної поведінки.
4. **Новопризованих та військовослужбовців у період адаптації**  
– для полегшення входження у військове середовище, зниження напруженості та запобігання дезадаптаційним проявам.
5. **Змішаних підрозділів (контрактники, мобілізовані, резервісти)**  
– з метою гармонізації взаємин між військовослужбовцями з різним досвідом, віком та мотивацією.

№ заняття	Назва заняття	Мета заняття	Основний зміст	Форми та методи роботи	Тривалість
1	Вступне. Формування групи	Створення безпечної атмосфери, мотивація учасників, визначення правил роботи	Знайомство; очікування; правила тренінгу; поняття конфлікту у військовому середовищі	Вправа «Знайомство», «Контракт групи», міні-лекція, обговорення	3 год
2	Усвідомлення стилів поведінки в конфлікті	Усвідомлення власних стратегій реагування в конфлікті	Стили поведінки за К. Томасом – Р. Кілманном; типові військові конфлікти	Самоаналіз, групова дискусія, аналіз ситуацій	3 год
3	Тривожність як чинник конфліктів	Зниження рівня тривожності, розвиток саморегуляції	Причини тривожності; вплив стресу; техніки стабілізації стану	Дихальні вправи, техніка «Заземлення», міні-лекція, рефлексія	3 год
4	Агресія та керування	Усвідомлення форм агресії та	Вербальна та непрямая агресія;	Вправа «Мій гнів», рольові	3 год

№ заняття	Назва заняття	Мета заняття	Основний зміст	Форми та методи роботи	Тривалість
	емоціями	навчання її контролю	тригери гніву; способи конструктивного реагування	ігри, техніка «Стоп-реакція»	
5	Ефективна комунікація	Розвиток навичок конструктивного спілкування	Активне слухання; «Я-повідомлення»; бар'єри спілкування	Комунікативні вправи, тренування навичок, обговорення	3 год
6	Конструктивне вирішення конфліктів	Формування навичок співробітництва та компромісу	Алгоритм вирішення конфлікту; позиції та інтереси сторін	Рольові ігри, аналіз кейсів, групова робота	3 год
7	Згуртованість та взаємна підтримка	Підвищення рівня довіри та командної взаємодії	Значення взаємопідтримки; командна ефективність	Командні вправи, тренінг довіри, обговорення	3 год
8	Підсумкове заняття	Закріплення набутих навичок та оцінка результатів	Рефлексія; індивідуальні висновки; підбиття підсумків	Вправа «Мій план безконфліктної поведінки», зворотний зв'язок	3 год

### Заняття 1. Вступне. Формування групи

Тривалість: **3 години**

Мета заняття: Створення психологічно безпечної атмосфери в групі, формування мотивації до участі в тренінгу, встановлення правил групової взаємодії, первинне усвідомлення поняття конфлікту у військовому середовищі.

Структура заняття

1. Вступна частина (15 хв)

**Зміст:**

- Привітання учасників.
- Представлення тренера (психолога).
- Коротке пояснення мети тренінгу, його практичної значущості для військової служби.
- Ознайомлення з форматом роботи (інтерактивність, добровільність висловлювань, конфіденційність).

**Очікуваний результат:**

- Зниження початкової напруги.
- Формування довіри до тренера.

2. Вправа «Знайомство» (30 хв)

**Мета:**

- Сприяти знайомству учасників між собою.
- Активізувати групу.
- Почати формування позитивного соціально-психологічного клімату.

**Хід вправи (варіант):**

Кожен учасник по черзі називає:

- своє ім'я (або позивний);

- підрозділ / роль у підрозділі;
- одну якість, яка допомагає йому справлятися зі складними ситуаціями.

**Обговорення:**

- Що було легко/складно під час представлення?
- Чи помітили спільні риси між учасниками?

**Очікуваний результат:**

- Підвищення згуртованості.
- Усвідомлення ресурсів групи.

**3. Вправа «Очікування» (20 хв)**

**Мета:**

- Виявити очікування учасників від тренінгу.
- Підвищити особисту мотивацію до участі.

**Хід вправи:**

Учасникам пропонується відповісти (усно або письмово) на питання:

- «Що я хочу отримати від цього тренінгу?»
- «Які труднощі у спілкуванні або конфліктах для мене зараз найбільш актуальні?»

Очікування фіксуються на фліпчарті.

**Обговорення:**

- Узагальнення очікувань.
- Пояснення, які з них будуть опрацьовані в межах тренінгу.

**Очікуваний результат:**

- Відчуття залученості.
- Реалістичне розуміння цілей програми.

**4. Вправа «Контракт групи» (25 хв)**

**Мета:**

- Встановити правила безпечної та ефективної роботи.
- Сформувати відповідальність учасників за груповий процес.

**Хід вправи:**

Тренер пропонує обговорити та прийняти правила роботи, наприклад:

- конфіденційність;
- повага до думки іншого;
- активна участь;
- «тут і тепер»;
- право не говорити.

Правила записуються та затверджуються групою.

**Очікуваний результат:**

- Формування відчуття психологічної безпеки.
- Зниження ризику конфліктів під час тренінгу.

**5. Міні-лекція «Поняття конфлікту у військовому середовищі» (30 хв)**

**Зміст:**

- Поняття конфлікту.
- Основні причини конфліктів у військових підрозділах (стрес, втома, ієрархія, різний бойовий досвід).
- Конструктивні та деструктивні конфлікти.
- Вплив конфліктів на боєздатність підрозділу.

**Форма подачі:**

- Коротко, з прикладами з військової практики.
- Залучення учасників через запитання.

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення актуальності проблеми.
- Підготовка до подальшої роботи з темою конфліктів.

**6. Групове обговорення (20 хв)**

**Питання для обговорення:**

- З якими конфліктами найчастіше стикаються військовослужбовці?
- Які наслідки мають нерозв'язані конфлікти?
- Чому важливо вміти попереджати конфлікти, а не лише «гасити» їх?

#### **Очікуваний результат:**

- Актуалізація особистого досвіду.
- Формування запиту на навчання навичкам попередження конфліктів.

#### **7. Підсумок заняття та зворотний зв'язок (10 хв)**

##### **Зміст:**

- Коротке узагальнення основних моментів заняття.
- Запитання до учасників:  
«Що було корисним?»  
«З яким настроєм ви завершуєте заняття?»

#### **Очікуваний результат:**

- Закріплення позитивного враження.
- Підвищення готовності до наступних занять..

### **Заняття 2. Усвідомлення стилів поведінки в конфлікті**

**Тривалість:** 3 години

#### **Мета заняття**

Сприяти усвідомленню військовослужбовцями власних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, розширити уявлення про різні стилі реагування в конфлікті та їх наслідки у військовому середовищі.

#### **Структура заняття**

##### **1. Вступна частина. Актуалізація досвіду (15 хв)**

##### **Зміст:**

- Коротке нагадування теми попереднього заняття.
- Озвучення теми та мети заняття.
- Питання до групи:  
*«Як ви зазвичай реагуєте, коли виникає конфлікт у підрозділі?»*

#### **Очікуваний результат:**

- Налаштування учасників на роботу.
- Активізація особистого досвіду.

##### **2. Міні-лекція «Стилі поведінки в конфлікті (К. Томас – Р. Кілманн)» (30 хв)**

##### **Зміст:**

Огляд п'яти базових стилів поведінки в конфлікті:

1. **Суперництво (конкуренція)**  
– орієнтація на власні інтереси, ігнорування інтересів іншого.
2. **Уникнення**  
– ухилення від конфлікту, відкладання вирішення.
3. **Пристосування**  
– поступка заради збереження відносин.
4. **Компроміс**  
– взаємні поступки.
5. **Співпраця**  
– пошук рішення, яке задовольняє обидві сторони.

##### **Акцент:**

- Жоден стиль не є «добрим» чи «поганим» — важлива **ситуаційна доцільність**.
- Особливості застосування стилів у військовій ієрархії.

#### **Очікуваний результат:**

- Формування теоретичної бази.
- Розуміння різноманіття стратегій поведінки.

### 3. Самоаналіз «Мій стиль поведінки в конфлікті» (35 хв)

#### Мета:

- Усвідомлення власних домінуючих стилів поведінки.

#### Хід роботи:

- Заповнення опитувальника Томаса–Кілманна (або спрощеного варіанту).
- Самостійний підрахунок результатів.
- Ознайомлення з інтерпретацією стилів.

#### Питання для рефлексії:

- Який стиль у мене домінує?
- У яких ситуаціях він мені допомагає?
- Коли може заважати?

#### Очікуваний результат:

- Підвищення самосвідомості.
- Виявлення сильних і слабких сторін власної поведінки.

### 4. Групова дискусія «Стилі поведінки у військових конфліктах» (30 хв)

#### Питання для обговорення:

- Які стилі найчастіше використовуються у військових підрозділах?
- Які стилі заохочуються системою, а які – ні?
- Чим небезпечно постійне використання лише одного стилю?

#### Очікуваний результат:

- Усвідомлення впливу організаційної культури.
- Розвиток критичного мислення.

### 5. Аналіз типових військових конфліктних ситуацій (45 хв)

#### Мета:

- Навчити визначати стиль поведінки в конкретних ситуаціях.
- Показати наслідки різних стратегій.

#### Хід роботи:

Учасникам пропонуються реальні або змодельовані ситуації, наприклад:

- конфлікт між командиром і підлеглим;
- непорозуміння між військовослужбовцями після ротації;
- конфлікт через розподіл навантаження чи ресурсів.

#### Завдання груп:

- визначити стиль поведінки учасників конфлікту;
- спрогнозувати наслідки;
- запропонувати альтернативний стиль реагування.

#### Очікуваний результат:

- Закріплення теорії через практику.
- Формування навичок аналізу конфліктів.

### 6. Підсумкова рефлексія (15 хв)

#### Запитання для учасників:

- Що нового я дізнався про себе?
- Який стиль хочу навчитися використовувати частіше?
- Як це може покращити атмосферу в підрозділі?

#### Очікуваний результат:

- Усвідомлення особистих змін.
- Мотивація до подальшої роботи.

### 7. Завершення заняття (10 хв)

#### Зміст:

- Коротке резюме тренера.
- Анонс теми наступного заняття.
- Подяка учасникам за активність.

Розписую **Заняття 3** у продовження попередніх, з акцентом на бойовий та службовий стрес і практичні техніки саморегуляції.

## Заняття 3. Тривожність як чинник конфліктів

**Тривалість:** 3 години

**Мета заняття:** Зниження рівня ситуативної тривожності у військовослужбовців, розвиток навичок емоційної саморегуляції та усвідомлення впливу тривожності й стресу на виникнення конфліктів у військовому середовищі.

### Структура заняття

#### 1. Вступна частина. Налаштування на роботу (15 хв)

**Зміст:**

- Привітання учасників.
- Коротке повторення ключових ідей попереднього заняття.
- Озвучення теми та практичної користі заняття.
- Питання до групи:  
*«Як ви зазвичай відчуваєте напругу перед або під час конфлікту?»*

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення власного емоційного стану.
- Налаштування на внутрішню роботу.

#### 2. Міні-лекція «Тривожність і стрес у військовій службі» (30 хв)

**Зміст:**

- Поняття тривожності (ситуативна та хронічна).
- Основні причини тривожності у військовослужбовців:
  - бойові дії;
  - невизначеність;
  - перевтома;
  - відповідальність за життя інших;
  - порушення сну.
- Вплив тривожності та стресу на:
  - поведінку;
  - спілкування;
  - виникнення та загострення конфліктів.
- Зв'язок тривожності з агресією та уникненням.

**Очікуваний результат:**

- Розуміння психологічних механізмів конфліктів.
- Зниження стигматизації тривожних станів.

#### 3. Самодіагностика рівня напруги (20 хв)

**Мета:**

- Підвищити усвідомлення власного психоемоційного стану.

**Хід роботи:**

- Коротка шкала самооцінки тривожності (1–10).
- Визначення тілесних проявів тривожності:
  - напруга в м'язах;
  - прискорене дихання;
  - дратівливість;
  - труднощі концентрації.

**Обговорення (за бажанням):**

- Що найчастіше сигналізує про мій стан?

**Очікуваний результат**

- Розвиток навички самоспостереження.

#### 4. Практика дихальних вправ (35 хв)

**Мета:**

- Навчити базових технік швидкої стабілізації стану.

**Техніки:**

1. **Повільне діафрагмальне дихання (4–6)**  
– вдих на 4 рахунки, видих на 6.
2. **Квадратне дихання**  
– вдих → пауза → видих → пауза (по 4 рахунки).
3. **Подовжений видих**  
– як спосіб зниження збудження нервової системи.

**Обговорення:**

- Яка техніка спрацювала краще?
- У яких ситуаціях її можна застосовувати (служба, конфлікт, очікування завдання)?

**Очікуваний результат:**

- Опанування простих інструментів саморегуляції.

**5. Техніка «Заземлення» (30 хв)****Мета:**

- Зменшити інтенсивність тривоги «тут і тепер».
- Повернути відчуття контролю над станом.

**Хід вправи (варіант 5–4–3–2–1):**

Учасники по черзі фіксують:

- 5 речей, які бачать;
- 4 речі, які відчують тілом;
- 3 звуки, які чують;
- 2 запахи;
- 1 смак або відчуття в роті.

**Обговорення:**

- Що змінилося у стані після вправи?
- Як ця техніка може допомогти перед конфліктною розмовою?

**Очікуваний результат:**

- Формування навички швидкої стабілізації.

**6. Рефлексивне обговорення «Тривожність і конфлікт» (25 хв)****Питання для обговорення:**

- Як тривожність впливає на мої слова й дії?
- Які конфлікти могли б не виникнути, якби я був(ла) спокійнішим?
- Яку техніку я готовий(а) використовувати регулярно?

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення зв'язку емоцій і поведінки.
- Мотивація до саморегуляції.

**7. Підсумок заняття та завершення (15 хв)****Зміст:**

- Узагальнення ключових ідей заняття.
- Наголос на важливості регулярної практики технік.
- Короткий зворотний зв'язок від учасників.
- Анонс теми наступного заняття.

**Очікуваний результат:**

- Закріплення отриманих навичок.
- Підвищення психологічної стійкості.

**Заняття 4. Агресія та керування емоціями**

Тривалість: 3 години

Мета заняття: сприяти усвідомленню форм прояву агресії у військовослужбовців, визначенню індивідуальних тригерів гніву та формуванню навичок конструктивного емоційного реагування і самоконтролю в конфліктних ситуаціях.

Структура заняття

1. Вступна частина. Актуалізація теми (15 хв)

**Зміст:**

- Привітання учасників.
- Коротке підбиття підсумків попереднього заняття (тривожність і саморегуляція).
- Озвучення теми та мети заняття.
- Питання до групи:  
«Як зазвичай проявляється гнів у підрозділі?»

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення актуальності теми.
- Психологічна готовність до роботи з емоціями.

2. Міні-лекція «Агресія у військовому середовищі» (30 хв)

**Зміст:**

- Поняття агресії та її функції.
- Форми агресії:
  - **вербальна** (крик, приниження, сарказм);
  - **непряма** (пасивна агресія, ігнорування, саботаж);
  - **пригнічена агресія**.
- Відмінність між агресією та асертивністю.
- Наслідки неконтрольованої агресії для:
  - міжособистісних відносин;
  - дисципліни;
  - боєздатності підрозділу.

**Очікуваний результат:**

- Розуміння різновидів агресивної поведінки.
- Зниження виправдання агресії як «норми».

3. Вправа «Мій гнів» (35 хв)

**Мета:**

- Усвідомити власні тригери гніву та способи його прояву.

**Хід вправи:**

Учасникам пропонується письмово або усно відповісти на запитання:

- У яких ситуаціях я найчастіше злюся?
- Як я відчуваю гнів у тілі?
- Як я зазвичай реагую?
- Які наслідки це має?

**Обговорення (за бажанням):**

- Що стало для мене відкриттям?
- Які реакції я хотів(ла) би змінити?

**Очікуваний результат:**

- Підвищення емоційної усвідомленості.
- Усвідомлення особистої відповідальності за поведінку.

4. Техніка «Стоп-реакція» (25 хв)

**Мета:**

- Навчити зупиняти імпульсивні агресивні реакції.

**Алгоритм техніки:**

1. **СТОП** — зупинись.
2. **ДИХАЙ** — 2–3 повільні цикли дихання.
3. **УСВІДОМ** — що я зараз відчуваю?
4. **ВИБЕРИ** — як я можу відреагувати конструктивно?

**Відпрацювання:**

- Моделювання коротких ситуацій.
- Індивідуальна практика.

**Очікуваний результат:**

- Формування навички самоконтролю.
- Зменшення імпульсивності.

**5. Рольові ігри «Конструктивне реагування» (45 хв)**

**Мета:**

- Відпрацювати альтернативні способи реагування на агресію.

**Хід роботи:**

У малих групах розігруються ситуації:

- різкий наказ командира;
- провокаційні слова побратима;
- конфлікт через помилку під час завдання.

**Завдання:**

- зіграти звичну реакцію;
- застосувати техніку «Стоп-реакція»;
- знайти більш конструктивний варіант відповіді.

**Обговорення:**

- Що змінилося?
- Як це впливає на ескалацію конфлікту?

**Очікуваний результат:**

- Закріплення навичок через практику.
- Розвиток емоційної гнучкості.

**6. Групова рефлексія (20 хв)**

**Питання для обговорення:**

- Чому агресію складно контролювати саме у військових умовах?
- Які сигнали свідчать, що гнів «закипає»?
- Які інструменти я беру з собою після заняття?

**Очікуваний результат:**

- Узагальнення досвіду.
- Підвищення готовності до саморегуляції.

**7. Підсумок та завершення заняття (10 хв)**

**Зміст:**

- Коротке резюме ключових ідей.
- Наголос на відпрацьованні навичок у повсякденній службі.
- Анонс теми наступного заняття.
- Подяка учасникам.

**Очікуваний результат:**

- Закріплення знань і навичок.
- Позитивне завершення заняття.

**Заняття 5. Ефективна комунікація**

**Тривалість:** 3 години

**Мета заняття**

Розвиток у військовослужбовців навичок конструктивного спілкування, активного слухання та асертивного висловлювання власної позиції з метою попередження та зниження інтенсивності конфліктів у підрозділі.

**Структура заняття**

**1. Вступна частина. Налаштування на тему (15 хв)**

**Зміст:**

- Привітання учасників.
- Коротке повторення попереднього заняття (агресія та самоконтроль).
- Озвучення теми й мети заняття.

- Питання до групи:  
«Через що найчастіше виникають непорозуміння у підрозділі?»

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення ролі комунікації у виникненні конфліктів.
- Мотивація до навчання нових навичок.

**2. Міні-лекція «Ефективна комунікація у військовому середовищі» (25 хв)**

**Зміст:**

- Поняття ефективної комунікації.
- Основні **бар'єри спілкування**:
  - оцінювання та звинувачення;
  - наказовий тон поза службовою необхідністю;
  - перебивання;
  - ігнорування емоцій.
- Особливості комунікації в умовах ієрархії.
- Зв'язок комунікації з дисципліною та згуртованістю.

**Очікуваний результат:**

- Розуміння причин комунікативних збоїв.
- Формування усвідомленого ставлення до власної мови.

**3. Техніка «Активне слухання» (35 хв)**

**Мета:**

- Розвинути навички уважного слухання та розуміння співрозмовника.

**Ключові елементи:**

- зоровий контакт;
- уточнення;
- перефразування;
- відображення емоцій;
- утримання від оцінок.

**Вправа:**

**Робота в парах:**

- один учасник розповідає про складну службову ситуацію;
- інший практикує активне слухання.

**Обговорення:**

- Як змінилося відчуття, коли тебе слухали?
- Що було складно?

**Очікуваний результат:**

- Формування навички емпатійного слухання.
- Зменшення комунікативної напруги.

**4. Техніка «Я-повідомлення» (35 хв)**

**Мета:**

- Навчити конструктивно висловлювати незадоволення без агресії.

**Структура «Я-повідомлення»:**

1. факт (без оцінок);
2. почуття;
3. потреба / наслідок;
4. прохання або пропозиція.

**Приклад:**

«Коли накази віддаються без пояснення, я відчуваю напругу, бо не розумію загальної задачі. Мені важливо знати мету дій. Прошу коротко пояснювати контекст».

**Практика:**

- Переформулювання звичних звинувачень у «Я-повідомлення».
- Робота в малих групах.

**Очікуваний результат:**

- Зниження конфліктності висловлювань.

- Підвищення взаємної поваги.

### **5. Комунікативні справи «Без бар'єрів» (40 хв)**

#### **Мета:**

- Закріпити навички активного слухання та «Я-повідомлень».

#### **Хід роботи:**

##### **Рольові ситуації:**

- зауваження підлеглому;
- незгода з рішенням командира;
- напружена розмова після помилки.

##### **Завдання:**

- визначити комунікативні бар'єри;
- застосувати нові техніки;
- проаналізувати результат.

##### **Очікуваний результат:**

- Практичне відпрацювання навичок.
- Підвищення впевненості у спілкуванні.

### **6. Групове обговорення та рефлексія (20 хв)**

#### **Питання для обговорення:**

- Яка техніка була для мене найкориснішою?
- Що зміниться у моєму спілкуванні з побратимами?
- Як ці навички допоможуть уникати конфліктів?

##### **Очікуваний результат:**

- Усвідомлення особистих змін.
- Мотивація до застосування навичок.

### **7. Підсумок заняття (10 хв)**

#### **Зміст:**

- Узагальнення ключових ідей.
- Підкреслення важливості тренування навичок у реальних умовах.
- Анонс наступного заняття.
- Подяка учасникам за роботу.

##### **Очікуваний результат:**

- Закріплення матеріалу.
- Позитивне завершення заняття.

## **Заняття 6. Конструктивне вирішення конфліктів**

**Тривалість:** 3 години

#### **Мета заняття**

Формування у військовослужбовців практичних навичок конструктивного вирішення конфліктів шляхом співробітництва та компромісу, уміння розрізняти позиції та інтереси сторін, знаходити взаємовигідні рішення у військовому середовищі.

#### **Структура заняття**

##### **1. Вступна частина. Актуалізація теми (15 хв)**

##### **Зміст:**

- Привітання учасників.
- Коротке повторення попереднього заняття (ефективна комунікація).
- Озвучення теми й практичної мети заняття.
- Питання до групи:  
*«Що зазвичай відбувається з конфліктом, якщо його не вирішувати?»*

##### **Очікуваний результат:**

- Усвідомлення важливості активного вирішення конфліктів.
- Налаштування на спільну роботу.

##### **2. Міні-лекція «Конструктивне вирішення конфліктів» (30 хв)**

##### **Зміст:**

- Поняття конструктивного та деструктивного вирішення конфлікту.
- **Алгоритм вирішення конфлікту:**
  1. Усвідомлення проблеми.
  2. Визначення позицій сторін.
  3. Виявлення справжніх інтересів.
  4. Генерація можливих рішень.
  5. Вибір прийняттого варіанту.
  6. Домовленість і контроль виконання.
- Відмінність між **позиціями** («я хочу») та **інтересами** («мені важливо»).
- Особливості застосування алгоритму у військовій ієрархії.

#### **Очікуваний результат:**

- Формування чіткої структури дій у конфлікті.
- Усвідомлення ролі співробітництва.

### **3. Групова вправа «Позиції та інтереси» (35 хв)**

#### **Мета:**

- Навчити розрізняти заявлені позиції та приховані інтереси сторін.

#### **Хід вправи:**

Учасникам пропонується ситуація, наприклад:

- конфлікт через графік чергувань;
- суперечка щодо розподілу завдань.

#### **Завдання груп:**

- сформулювати позиції сторін;
- визначити їхні інтереси;
- знайти точки перетину.

#### **Обговорення:**

- Чому інтереси часто не озвучуються?
- Як їх виявлення змінює хід конфлікту?

#### **Очікуваний результат:**

- Розвиток аналітичних навичок.
- Підготовка до переговорів.

### **4. Рольові ігри «Вирішення конфлікту» (50 хв)**

#### **Мета:**

- Закріпити алгоритм вирішення конфлікту на практиці.

#### **Хід роботи:**

У малих групах розігруються типові військові кейси:

- конфлікт між командиром і підлеглим;
- непорозуміння між військовослужбовцями різного досвіду;
- напружена ситуація після службової помилки.

#### **Завдання:**

- пройти всі етапи алгоритму;
- застосувати комунікативні навички;
- дійти спільного рішення.

#### **Обговорення:**

- Що було найскладнішим?
- Який стиль взаємодії виявився найефективнішим?

#### **Очікуваний результат:**

- Формування навички конструктивного діалогу.
- Підвищення впевненості у вирішенні конфліктів.

### **5. Аналіз кейсів з реальної практики (30 хв)**

#### **Мета:**

- Перенесення тренінгових навичок у реальні умови служби.

#### **Хід роботи:**

- Аналіз 1–2 реальних або узагальнених кейсів учасників.

- Визначення помилок і альтернативних рішень.
- Обговорення можливих наслідків.

**Очікуваний результат:**

- Поглиблення практичного розуміння.
- Підвищення прикладної цінності тренінгу.

**6. Групова рефлексія (15 хв)**

**Питання для обговорення:**

- Які кроки алгоритму для мене найважчі?
- Як я можу використати ці навички вже завтра?
- Що зміниться в підрозділі, якщо конфлікти вирішуватимуться конструктивно?

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення особистої відповідальності.
- Закріплення навчального ефекту.

**7. Підсумок заняття та завершення (5 хв)**

**Зміст:**

- Коротке узагальнення ключових ідей.
- Підкреслення значення співробітництва та компромісу.
- Анонс фінального заняття програми.
- Подяка учасникам.

**Очікуваний результат:**

- Систематизація отриманих знань.
- Готовність до завершального етапу тренінгу.

**Заняття 7. Згуртованість та взаємна підтримка**

**Тривалість:** 3 години

**Мета заняття**

Підвищення рівня довіри між військовослужбовцями, розвиток командної взаємодії та взаємної підтримки як ключових чинників попередження конфліктів і підвищення ефективності підрозділу.

**Структура заняття**

**1. Вступна частина. Підбиття підсумків програми (15 хв)**

**Зміст:**

- Привітання учасників.
- Коротке нагадування всіх тем тренінгу.
- Озвучення мети фінального заняття.
- Питання до групи:  
*«Що для вас означає бути згуртованою командою?»*

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення значущості командної взаємодії.
- Налаштування на завершальну роботу.

**2. Міні-лекція «Згуртованість і взаємна підтримка у військовому підрозділі» (25 хв)**

**Зміст:**

- Поняття згуртованості та довіри.
- Взаємопідтримка як фактор психологічної стійкості.
- Вплив командної ефективності на:
  - моральний стан;
  - дисципліну;
  - боєздатність.
- Роль кожного військовослужбовця у формуванні команди.

**Очікуваний результат:**

- Усвідомлення особистої відповідальності за командний клімат.
- Підвищення мотивації до співпраці.

### 3. Командна вправа «Ми — підрозділ» (40 хв)

#### Мета:

- Посилити відчуття єдності та взаємозалежності.

#### Хід вправи (варіант):

- Групі пропонується спільне завдання, яке можна виконати лише за умови координації дій (логічне або рухове).
- Обмеження ресурсів або часу.

#### Обговорення:

- Хто яку роль взяв на себе?
- Що допомагало, а що заважало взаємодії?

#### Очікуваний результат:

- Усвідомлення важливості командної роботи.
- Посилення групової згуртованості.

### 4. Тренінг довіри «Підтримка поруч» (35 хв)

#### Мета:

- Розвинути взаємну довіру та готовність до підтримки.

#### Вправи (адаптовані до безпеки):

- «Сліпий і провідник» (у безпечному форматі).
- «Коло підтримки» — вербальна підтримка.

#### Обговорення:

- Що відчували, довіряючи іншому?
- Наскільки легко було приймати допомогу?

#### Очікуваний результат:

- Підвищення рівня довіри.
- Зміцнення міжособистісних зв'язків.

### 5. Групова робота «Взаємна підтримка в дії» (30 хв)

#### Мета:

- Перенести тренінговий досвід у реальні умови служби.

#### Завдання:

- Визначити, як у підрозділі можна:
  - підтримувати побратимів у стресі;
  - попереджати ізоляцію;
  - реагувати на ознаки емоційного виснаження.
- Сформувати прості правила взаємопідтримки.

#### Очікуваний результат:

- Практичні рекомендації для підрозділу.
- Підвищення відповідальності за інших.

### 6. Підсумкова рефлексія «Що я беру з собою» (20 хв)

#### Питання для обговорення:

- Яка навичка з тренінгу була для мене найціннішою?
- Що я готовий(а) робити інакше після курсу?
- Як я можу посилити команду вже зараз?

#### Очікуваний результат:

- Усвідомлення особистих змін.
- Закріплення ефекту тренінгу.

## Заняття 8. Підсумкове заняття

**Тривалість:** 3 години

#### Мета заняття

Закріплення набутих знань і навичок попередження та конструктивного вирішення конфліктів, усвідомлення особистих змін, оцінка результатів тренінгу та формування індивідуального плану безконфліктної поведінки у військовому середовищі.

## Структура заняття

### 1. Вступна частина. Налаштування на підсумок (15 хв)

#### Зміст:

- Привітання учасників.
- Оголошення завершального характеру заняття.
- Коротке нагадування ключових тем усієї програми.
- Питання до групи:  
«Що з тренінгу ви застосували на практиці або готові застосовувати?»

#### Очікуваний результат:

- Актуалізація отриманого досвіду.
- Усвідомлення цінності пройденого курсу.

### 2. Рефлексивна вправа «Мій шлях у тренінгу» (30 хв)

#### Мета:

- Усвідомити особисті зміни та внутрішні ресурси.

#### Хід вправи:

Учасникам пропонується письмово або усно відповісти на запитання:

- З чим я прийшов(ла) на тренінг?
- Що для мене змінилося?
- Які навички стали для мене найкориснішими?

#### Обговорення (за бажанням):

- Поділитися ключовими усвідомленнями.

#### Очікуваний результат:

- Підвищення самооцінки.
- Усвідомлення власного розвитку.

### 3. Вправа «Мій план безконфліктної поведінки» (45 хв)

#### Мета:

- Закріпити навички через індивідуальне планування.

#### Хід вправи:

Кожен учасник формує власний план, відповідаючи на пункти:

1. Мої типові конфліктні ситуації.
2. Мої тригери (тривожність, гнів, втома).
3. Навички, які я застосовуватиму (дихання, «Стоп-реакція», «Я-повідомлення» тощо).
4. Моя підтримка (до кого звернуся у разі складнощів).

#### Обговорення:

- Добровільне представлення планів.
- Підтримувальні коментарі групи.

#### Очікуваний результат:

- Перенесення тренінгу в реальне життя.
- Підвищення відповідальності за власну поведінку.

### 4. Оцінка результатів тренінгу (30 хв)

#### Мета:

- Оцінити ефективність програми.

#### Форми оцінювання:

- повторна самооцінка навичок (порівняння з початком тренінгу);
- коротка анкета зворотного зв'язку;
- усне обговорення.

#### Питання:

- Що було найбільш корисним?
- Що можна було б покращити?
- Які теми потребують продовження?

#### Очікуваний результат:

- Отримання зворотного зв'язку.
- Усвідомлення досягнутих змін.

## **5. Групове коло зворотного зв'язку (30 хв)**

### **Мета:**

- Підсилити завершальний позитивний ефект.

### **Хід:**

У колі кожен за бажанням завершує фразу:

- «З цього тренінгу я беру з собою...»
- «Для мене цінним було...»

### **Очікуваний результат:**

- Підтримка та згуртованість.
- Емоційно завершений процес.

## **6. Підбиття підсумків тренером (15 хв)**

### **Зміст:**

- Узагальнення результатів усієї програми.
- Підкреслення значення психологічної культури у війську.
- Рекомендації щодо подальшого саморозвитку та взаємопідтримки.

### **Очікуваний результат:**

- Систематизація досвіду.
- Підвищення мотивації до подальшого застосування навичок.

## **7. Завершення тренінгу (15 хв)**

### **Зміст:**

- Подяка учасникам за відкритість і роботу.
- Символічний ритуал завершення (за можливості).
- Офіційне завершення програми.

### **Очікуваний результат:**

- Відчуття завершеності та значущості участі.
- Позитивний емоційний стан.

## **Загальний результат програми**

Після проходження тренінгу військовослужбовці:

- володіють навичками саморегуляції та контролю емоцій;
- застосовують ефективну комунікацію;
- здатні конструктивно вирішувати конфлікти;
- підтримують згуртованість і взаємопідтримку в підрозділі;
- усвідомлюють особисту відповідальність за психологічний клімат.