

ОЛЕНА СТАВИЦЬКА, АННА МАКСИМЕНКО,
ІРИНА ГНЄЗДІЛОВА, ОКСАНА ЛЮТКО ТА ІН.

МАЙСТЕРНІСТЬ ТУРБОТИ:

СУЧАСНІ НАВИЧКИ ПІДТРИМКИ,
КОМУНІКАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ

Посібник для фахівців служби зайнятості,
кар'єрних консультантів і спеціалістів з управління персоналом



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Виконавець:



У співпраці з:



Видано з благодійною метою.

Лише для безоплатного розповсюдження.

Цей посібник створено відповідно до проекту «Розвиток потенціалу радників Державної служби зайнятості України», який виконує Благодійна організація «Благодійний фонд «РОКАДА» коштом уряду Німеччини у співпраці з Державною службою зайнятості України за підтримки Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH в межах проекту «REYOIN — Сприяння соціально-економічній інтеграції українців, які повертаються з-за кордону, внутрішньо переміщених осіб і населення громад, які приймають, в Україні».

Викладені у цьому посібнику думки, висновки та погляди належать виключно авторському колективу та Благодійній організації «Благодійний фонд «Рокада» і не обов'язково відображають офіційну позицію Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH або Уряду Німеччини.

Матеріали, вміщені у посібнику, не є нормативно-правовими актами чи універсальними інструкціями, а мають інформаційно-методичний характер і не замінюють індивідуальні консультації фахівців відповідного профілю.

Ставицька О., Максименко А., Гнезділова І., Лютко О. та ін.

Майстерність турботи: сучасні навички підтримки, комунікації та стійкості: посібник для фахівців служби зайнятості, кар'єрних консультантів і спеціалістів з управління персоналом. — Рівне : ПП «Формат-А». 200 с.

ISBN 978-617-515-436-6

Посібник є доповненням до онлайн-курсу «Майстерність турботи: сучасні навички підтримки, комунікації та стійкості фахівців служби зайнятості». Матеріали охоплюють теми ментального здоров'я, емоційної витривалості, ефективної комунікації, інклюзії, гендерної чутливості та підтримки вразливих груп. Посібник розрахований на фахівців служби зайнятості, кар'єрних консультантів, спеціалістів з управління персоналом та всіх, хто працює з людьми. Його зміст адаптований для самостійного використання та командного навчання.

УДК 37.015 (075.8)

ЗМІСТ

Замість вступу.....	7
---------------------	---

Модуль 1. СТРЕС І СТРЕСМЕНЕДЖМЕНТ

Діагностика стресових ситуацій. Причини професійного стресу, його плюси та мінуси	9
Мислення і стрес. Стресогенні стилі мислення, що можуть впливати на ухвалення рішень	11
Здоров'я під загрозою? Вплив стресу на фізичний та психологічний стан людини.....	13
Особистісні та соціальні копінг-стратегії. Як ефективно долати стрес у кризових ситуаціях?	14
Як керувати стресом? Принципи стрес-менеджменту для фахівців і фахівчинь центрів зайнятості	16
Саморегуляція емоційних станів у стресових ситуаціях. Самодопомога та самозарадність	19

Модуль 2. ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Внутрішній вогонь чи згорання? Поняття професійного вигорання: визначення та стадії	24
Фактори ризику та захисні фактори професійного вигорання	26
Що зі мною: втома чи вигорання? Як виявити вигорання в себе та в колег: основні симптоми вигорання	28
Профілактика професійного вигорання: загальні рекомендації для працівників та лідерів команд	30
Профілактика професійного вигорання: супервізії в роботі спеціалістів, які надають допомогу та підтримку іншим людям.	32
«Валізка» технік самопомоги для профілактики вигорання. Особистий план життєстійкості	34

Модуль 3. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сила духу в період криз. Резильєнтність і життєстійкість: значення та чинники, що сприяють розвитку	40
Складники резильєнтності як чекліст для власних орієнтирів розвитку.	42

Емоційна саморегуляція. Досліджуємо особистісні особливості та способи саморегуляції емоційних станів у важких життєвих обставинах	44
Самоспівчуття як спосіб емоційної саморегуляції	46
Майндфулнес як спосіб емоційної саморегуляції	48
Опановуємо техніки майндфулнес	50

Модуль 4. Особиста ефективність

Цілепокладання та розвиток: стратегії особистісного розвитку на основі правильної постановки цілей	54
Мистецтво керувати часом: основи тайм-менеджменту, що допомагають оптимально організувати свій робочий день	57
Стратегії та техніки самопрезентації	59
Особистісна ефективність та самоорганізація	60
Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості. Самомотивація як складник самоорганізації особистості ...	63
Техніки формування навичок досягнення поставлених цілей та конструктивного ставлення до власного успіху	65

Модуль 5. Ефективна комунікація

Мова впливу. Яка роль ефективної комунікації в професійному середовищі?	70
Етика спілкування. Ділова етика та етикет як фундаментальні складники успішного спілкування	72
Вербальні та невербальні сигнали: практичні прийоми та техніки комунікації	74
Культура спілкування як уміння «говорити та слухати». Техніки активного слухання	76
Психологія комунікації: бар'єри в спілкуванні. Види, причини та шляхи подолання	78
Комунікативна компетентність фахівців служби центрів зайнятості та її особливості в умовах розвитку цифрових технологій	80

Модуль 6. Технології консультування в роботі фахівців центрів зайнятості. Мотиваційне консультування

Вступ до мотиваційного консультування	85
Важливі поняття мотиваційного консультування (амбівалентність, випрямний рефлекс, супротив, фокусування) та їхнє практичне значення	86
Сутність (атмосфера) мотиваційного інтерв'ю	88
Головні навички мотиваційного консультування (OARS)	89

Основні процеси мотиваційного консультування	90
Шлях до змін (коло змін Прохаски — Ді Клементе)	92
Як не варто здійснювати мотиваційне консультування: поширені помилки та пастки в комунікації з клієнтами	96

Модуль 7. Конфлікти та способи їх розв'язання

Анатомія конфлікту: визначення, основні елементи, причини та види	100
Динаміка конфлікту: етапи розвитку та методи врегулювання відповідно до стадії	102
Типи поведінки в конфлікті. Як вибрати ефективну стратегію?	104
Позиції, інтереси та потреби сторін конфлікту	105
Емоційний інтелект у роботі з клієнтами	107
Інструменти мирного розв'язання конфліктів	109

Модуль 8. Ненасильницька комунікація

Концепція ненасильницького спілкування Маршала Розенберга	114
Чотири компоненти ненасильницької комунікації	115
Застосування ненасильницького спілкування в професійному та повсякденному житті	117
Що заважає порозумітися? Бар'єри в ненасильницькій комунікації	118
Як тренувати навички ненасильницького спілкування: практичні вправи ..	120

Модуль 9. Безбар'єрність: вивчення принципів створення інклюзивного середовища без фізичних, соціальних та інформаційних бар'єрів

Безбар'єрність як суспільна норма. Чому це стосується кожного?	124
Інвалідність vs. працездатність. Розвінчання міфів і стереотипів	126
Інклюзивний центр зайнятості. Які бар'єри існують і як їх подолати?	128
Право на рівні можливості та юридичні аспекти безбар'єрного працевлаштування	130
Співпраця з роботодавцями. Як переконати бізнес у перевагах інклюзивності?	132
Екологічна комунікація: як говорити без упереджень	134
Від теорії до практики створення інклюзивного середовища. Реальні кейси та практичні алгоритми розв'язання складних ситуацій	136

Модуль 10. Робота з вразливими категоріями: підхід «Нічого для нас без нас» та «Для нас із вами. Як побудувати комунікацію на основі реальних потреб клієнтів?»

Вразливі категорії населення: соціально-психологічні характеристики . . .	141
Травматичний досвід і його вплив на емоційну сферу та поведінку особистості	143
Резильєнтний підхід у спілкуванні	145
Основні правила спілкування з вразливими категоріями населення	147
Особливості комунікації з цивільним населенням, що мало травматичний досвід	148
Особливості комунікації з людьми в горюванні	150
Особливості комунікації з тими, хто намагається повернутися до цивільного життя	152
Оцінка ризиків травматизації. Протокол TRIM (Trauma Risk Incident Management)	153
Методика визначення ризику суїцидальної поведінки	155
Як і навіщо розвивати навичку бачити людину з її болями та потребами?	157

Модуль 11. Гендерний підхід у роботі працівників центрів зайнятості

Концепція гендерної рівності	162
Гендерні аспекти сфери зайнятості	166
Практичні та стратегічні гендерні потреби клієнтів і працівників центрів зайнятості	168
Гендерна чутливість як складник професіоналізму працівників центрів зайнятості	170
Гендерно орієнтована корпоративна культура центрів зайнятості	172
Гендерний аудит установи	175
Замість післямови	188
Бібліографія	189

ЯК З'ЯВИЛАСЯ «МАЙСТЕРНІСТЬ ТУРБОТИ»

Цей курс народився з розмови. Із щирої, уважної розмови з тими, хто щодня підтримує інших. Хто допомагає відновлюватися після втрати, шукати нову роботу, знову вірити у власні сили. Хто часто сам працює на межі ресурсів, але продовжує тримати інших.

2024 р. команда Благодійного фонду «Рокада», у партнерстві з Державною службою зайнятості України, платформою Prometheus і GIZ, почала працювати над курсом, який мав би стати джерелом опори для фахівців служби зайнятості. Ми запитали: що справді допоможе вам у роботі, щоб підтримувати клієнтів краще?

Відповіді були чесними, часом болючими, але дуже конкретними:

- *Я хочу зрозуміти, як не вигоріти.*
- *Я боюся сказати щось не тє людині в депресії.*
- *Мені бракує знань про роботу з людьми з інвалідністю, з ВПО, з тими, хто пережив втрату.*
- *А ще хотілося би мати прості інструменти, що працюють...*

Так сформувалося бачення курсу, який мав охопити не лише професійну взаємодію, а й внутрішній стан фахівців. Ми хотіли, щоб навчання було не про «правильні інструкції», а про людяність, чутливість і стійкість. Про турботу — до клієнтів, колег і до себе.

До розробки наповнення долучилися фахівці з різних сфер: психологи, медіатори, тренери, комунікаційники, освітні дизайнери. Кожен і кожна — з власною експертизою та досвідом роботи в гуманітарному або державному секторі.

У червні 2025 р. курс стартував на платформі Prometheus. Його пройшли тисячі фахівців із усіх областей України.

Хто створював курс і посібник

Курс — це результат спільної роботи багатьох людей. Нижче — ключова команда, без якої цей проект не відбувся б:

Психологічна підтримка, резильєнтність, мотиваційне консультування

- Олена Ставицька — кандидат психологічних наук, доцент, практичний психолог. Співавторка модулів про стрес, саморегуляцію, ефективну комунікацію та самопідтримку.
- Анна Максименко — психолог, викладач НаУКМА, супервізор. Працювала над темами професійного вигорання, мотиваційного консультування, ненасильницької комунікації.
- Ірина Гнезділова — психотерапевт, кризовий фахівець, супервізор, тренерка програм із популяризації культури піклування про психічне здоров'я, співавторка матеріалів із резильєнтності та взаємодії з людьми з вразливих категорій.



- Ірина Сірачук — психолог, тренер програм для молоді та фахівців гуманітарної сфери. Співавторка вправ і стабілізаційних технік для фахівців.
- Оксана Лютко — кандидат філософських наук, доцент, дослідниця тематики психічного здоров'я. Учасниця розробки модулів зі стресменеджменту, особистої ефективності та комунікації.

Управління конфліктами



- Богдана Хименко — юрист, медіатор, експертка з вирішення конфліктів. Авторка модуля про конфлікти та способи їх вирішення, дотримання професійних меж і гідного супроводу клієнтів.

Гендерна чутливість, освіта дорослих



- Наталія Тарасенко — гендерна експертка, тренерка в сфері освіти дорослих, громадська діячка. Створила модуль про цінності, корпоративну культуру й дотримання принципів рівності.

Інклюзія та безбар'єрність



- Юрій Степанець — громадський діяч, експерт із безбар'єрності. Автор модуля про комунікацію з людьми з інвалідністю та створення інклюзивного середовища.

Освітній дизайн

- Юлія Ахмедова — методист платформи Prometheus. Відповідала за структурування та методичне коригування матеріалів.

Медіа, комунікація



- Андрій Яніцький — директор департаменту комунікацій ДСЗ, журналіст, медіа-менеджер. Брав участь у створенні відеоконтенту й поширенні інформації серед фахівців служби.

Координація, структура курсу та навчальні матеріали

- Алла Красовська — менеджер проєкту зі створення курсу у Благодійному фонді «Рокада». Забезпечувала організаційну взаємодію з партнерами, брала участь у створенні програми курсу, вступних, методичних і пояснювальних розділів посібника.
- Надія Чичкань — асистент менеджера проєкту у БФ «Рокада», комунікаційниця. Долучалася до тестування курсу, формування його структури, підготовки прикладів, навчальних завдань і допоміжних матеріалів для самостійної роботи.

Ми щиро дякуємо всім, хто долучився до створення цього курсу змістом, порадами, перевіркою матеріалів, натхненням і підтримкою.

Цей курс — про спільну турботу. І про те, що навіть у часи невизначеності можна залишатись опорою для себе й для інших.

З повагою

Команда курсу «Майстерність турботи»

ЛЕКЦІЯ

1.1. Діагностика стресових ситуацій.
Причини професійного стресу,
його плюси та мінуси

У професійного стресу є свої причини, є свої плюси та мінуси. Фармацевтична енциклопедія України визначає стрес як стан фізіологічного або психологічного напруження, що зумовлений несприятливими чинниками, розумовими, емоційними, зовнішніми або внутрішніми, які спрямовані на порушення функцій організму і яких організм природно намагається уникнути.¹

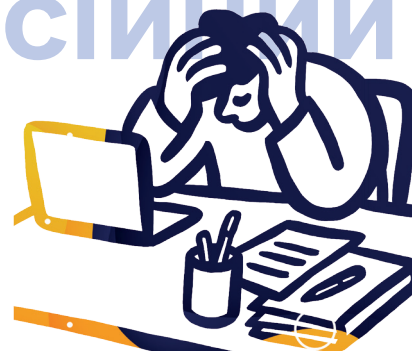
Іншими словами, стрес є невіддільною частиною нашого життя, оскільки виникає у відповідь на складні або непередбачувані життєві ситуації. За даними Київського міжнародного інституту соціології, 2024 року 87% українців відчували сильний або помірний стрес. За даними Американської психологічної асоціації (APA, 2023), 77% працівників регулярно відчують стрес, а 48% вважають його надмірним. У дослідженнях Центру контролю та профілактики захворювань США зазначено, що хронічний стрес підвищує ризик серцево-судинних захворювань на 40%, інсультів на 50%, а діабету на 60%. За даними ВООЗ, депресія і тривожні розлади, що часто є наслідком стресу, коштують світовій економіці 1 трильйон доларів щороку через зниження продуктивності діяльності.

Та чи правильно розглядати стрес лише як негативне явище? Насправді ж стрес може мати дві полярності — позитивну і негативну.

Уявімо людину, яка раптово втратила роботу. Вона починає хвилюватися про фінансове майбутнє, шукати нові варіанти працевлаштування, переживати невизначеність. Спочатку цей стрес може стимулювати діяти активніше — оновити резюме, переглянути джерела з пропозиціями вакансій, ходити на співбесіди. Однак, якщо пошук роботи затягується, постійне напруження може призвести до втоми, тривожності, викликати проблеми зі здоров'ям.

Через стрімкі темпи розвитку суспільства, збільшення ритму життя перед людиною виникають щоразу нові виклики, змушуючи швидко адаптуватися та змінювати звичні форми поведінки.

Наприклад, на робочому місці працівник чи працівниця будь-якої сфери час від часу стикається з обставинами, що виходять за межі особистого контролю. Тоді й виникає **професійний стрес**. Це багатовимірний феномен, що виражається у психічних і фізичних реакціях на напружені ситуації в трудовій діяльності людини, тобто професійний стрес виникає у разі, коли вимоги роботи перевищують ресурси та можливості людини.²

професійний
стрес

¹ П. Ц. Т. СТРЕС. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/671/stres> (дата звернення: 03.06.2025).

² Наугольник А. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. С. 179.

Професійна діяльність є центральною частиною життя більшості сучасних людей. Велика кількість питань, які доводиться вирішувати протягом звичайного робочого дня, стосуються професійної діяльності. Тому стрес на роботі — це загалом нормальне явище.

Основними чинниками професійного стресу є:³

- Надмірне робоче навантаження — великий обсяг роботи, жорсткі дедлайни, так звана багатозадачність, тобто виконання кількох завдань одночасно;
- Недостатнє планування та розподіл робочого часу з боку роботодавця;
- Невизначеність ролей — нечіткі очікування від роботи, зміна обов'язків без попередження;
- Відсутність контролю — неможливість впливати на ухвалення рішень або організацію своєї роботи;
- Безперспективність — обмежені можливості для кар'єрного зростання чи навчання;
- Нестабільність роботи — загроза звільнення, скорочення, часті зміни в компанії;
- Конфлікти на робочому місці — напружені стосунки з керівництвом, колегами, клієнтами тощо;
- Неефективне керівництво — авторитарний стиль управління, відсутність підтримки та визнання заслуг;
- Низька оплата праці — невідповідність рівня зарплати зусиллям і витраченому часу;
- Емоційне виснаження — робота, яка потребує постійного спілкування та емпатії (наприклад, у психологів, лікарів, педагогів тощо);
- Дисбаланс між роботою та особистим життям — коли робочі обов'язки забирають надто багато часу і сил;
- Побутові або особисті проблеми.

Слово «стрес» зазвичай асоціюється з виснаженням і перевтомою. Насправді професійний стрес може не лише створювати труднощі, а й слугувати потужним поштовхом до зростання. Стрес активізує внутрішні резерви, змушує швидше ухвалювати рішення, підвищує концентрацію та допомагає досягати амбітних цілей.

Тож короткочасний професійний стрес може спричиняти позитивні наслідки.

- Мотивація до дій — невеликий рівень стресу може стимулювати продуктивність і допомагати швидше виконувати завдання.
- Розвиток стійкості — навчившись долати труднощі, людина стає більш витривалою та психологічно гнучкою.
- Загартування характеру — випробування на роботі можуть сприяти особистісному зростанню та покращенню навичок самоконтролю.
- Підвищення концентрації — короткочасний стрес допомагає сконцентрувати увагу та ефективніше розв'язувати проблеми.
- Кар'єрне зростання — здатність працювати у стресових умовах може відкрити нові можливості для підвищення.

Так, професійний короткотривалий стрес може стимулювати розвиток. Однак якщо стрес стає постійним, це може впливати на продуктивність праці, здоров'я та навіть особисте життя. Хронічне напруження поступово виснажує ресурси організму, знижує продуктивність і знищує мотивацію. З часом воно може перерости у професійне вигорання, проблеми зі здоров'ям та втрату інтересу до роботи.

Є ознаки, які допоможуть визначити та діагностувати, що людина **перебуває в стані потенційного шкідливого / тривалого стресу**.

По-перше, стають помітними зміни в поведінковій сфері — часті запізнення або пропуски роботи, втрата мотивації, байдуже або агресивне ставлення до отриманих завдань. Або ж навпаки — роздратованість, підвищена імпульсивність, дратівливість у спілкуванні з колегами.

³ Палько Т. Професійний стрес: причини та наслідки. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. 2020. Том. IX. Вип. 13. 584 с. С. 281.

По-друге, фізичні симптоми — погане самопочуття, головні болі, порушення сну, відчуття хронічної втоми, часті застуди через зниження імунітету, емоційне та фізичне виснаження.

По-третє, зниження продуктивності діяльності. Спостерігаємо прокрастинацію, — постійне відкладання завдань, збільшення кількості помилок у роботі, втрату концентрації, зниження показників робочої активності, проблеми з плануванням часу.

По-четверте, зміни в емоційній сфері — перепади настрою, відчуття безнадійності, тривожність, депресія.

Такі симптоми потребують обов'язкових консультацій як у фахівців медичної сфери, так і у психологів. А щоб запобігати таким наслідкам, важливо навчитися правильно спрямовувати енергію стресу.⁴

Сьогодні професійний стрес — це невіддільна частина роботи, і він може бути як потужним двигуном у досягненні цілей, так і призводити до виснаження. Потрібно не лише розуміти його причини, а й навчитися керувати ним, використовуючи його як інструмент для саморозвитку, та знаходити баланс між викликами та власними ресурсами.

ЛЕКЦІЯ

1.2.

Мислення і стрес.

Стресогенні стилі мислення, що можуть впливати на ухвалення рішень

Стрес різнопланово впливає на наше життя і професійну діяльність, зокрема стресогенні фактори позначаються на процесі ухвалення нерациональних та неконструктивних рішень.

Як відомо, стрес може бути корисним або шкідливим, залежно від інтенсивності та тривалості впливу.

⁴ Єфімова А. Професійний стрес та його наслідки: основні теоретичні положення. The 12th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society" (February 5–7, 2024) SPC "Sciconf.com.ua". Рр. 735–741.

Мислення і стрес



У помірних дозах стрес може бути корисним, оскільки:

- стимулює мобілізацію ресурсів;
- підвищує концентрацію, реакції та витривалість;
- мотивує до діяльності;
- допомагає адаптуватися, адже дає змогу швидко ухвалювати рішення в складних умовах.

Водночас тривалий вплив **стресу** має негативні наслідки для фізичного та психічного здоров'я людини. Ми є частиною світу, а тому повністю позбутися впливу факторів, що спричиняють стрес, практично неможливо. Складні життєві ситуації викликають у нас емоційні реакції негативного типу, що супроводжується цілою гамою фізіологічних і психологічних зрушень.

Важливо на цьому етапі усвідомлювати, що реакція людини на будь-яку подію залежить від її думок. Наприклад, песимістичний настрій та негативні думки посилюють стрес, викликають тривогу та страх. Людина потрапляє у вир власних емоцій, втрачає здатність керувати собою та конструктивно впливати на оточення. Вона не в змозі раціонально мислити та адекватно діяти.

Такі думки мають вигляд:

- «Я ніколи не зможу цього досягти»;
- «У мене нічого не вийде»;
- «Я лише витрачу на це свій час».

У разі, коли мислення наповнене запереченнями або оцінними судженнями, наші думки можуть

звучати на кшталт: «Якось воно буде», «Мені байдуже, що про мене подумують», «Мені все одно, як оцінюють результати моєї роботи» тощо.

Наше мислення розгортається як процес пошуку відповідей та розв'язування складних завдань. Саме мислення та інтелектуальні здібності допомагають людині усвідомлено вибирати одну з можливих стратегій поведінки у стресових ситуаціях:

- **Уникнення стресових факторів** — швидкий і простий варіант, але його варто розглядати як тимчасовий, тому що повністю усунути дію стресових факторів не можливо;
- **Зміна стресових факторів** — цю стратегію доцільно використовувати, коли є бажання та ресурси впливати на проблему, щоб розв'язати її.
- **Зміна ставлення до стресових факторів** — потребує найбільших психологічних зусиль.

Цікаво, що окрім зовнішніх факторів невинно сильний та надмірний стрес нам можуть спричиняти власні думки, зокрема так звані помилки мислення. Психологія пояснює це так: наш мозок запрограмований передбачати небезпеку, тому навіть якщо подія ще не сталася, ми вже можемо відчувати напруження, страх та тривогу.⁵

Серед основних причин такого стану можна назвати такі:

- **невизначеність** — ми не знаємо, як усе складеться, і це може викликати тривогу;
- **негативні сценарії** — мозок схильний прогнозувати найгірше, щоб підготуватися до можливих загроз;
- **досвід із минулого** — якщо колись у схожій ситуації був негативний результат, організм заздалегідь реагує стресом;

- **перевантаження інформацією** — надлишок думок і різних варіантів розвитку подій виснажує психіку.

Думки є продуктом нашого мислення. Більшість того, про що ми переживаємо, ніколи не станеться або матиме набагато легший перебіг, ніж ми уявляли. Тож варто знати, які стресогенні типи мислення бувають, щоб підбирати та застосовувати ефективні варіанти самодопомоги.⁶

Перший тип — це дихотомічне або так зване чорно-біле мислення, тобто все або добре, або погано, середнього тут не існує. Людина з дихотомічним типом мислення схильна узагальнювати на основі навіть недостатньої інформації. І як результат — може розчаровуватися у власних діях та вчинках.

Другий тип — катастрофізація. Людина з таким типом стресогенного мислення надає великого негативного значення навіть невеликій проблемі та перебільшує доти, доки для неї це не стане катастрофою.

Третій тип — суб'єктивізація. Уявіть людину, яка дізналася невідому інформацію і вимагає детального пояснення, зрештою починає шукати її підтвердження. Якщо не знаходить доказів, то робить висновок із тих фактів, які є неправдивими і безпідставними, або вигадує сама пояснення.

Четвертий тип — надмірний песимізм. Така людина схильна применшувати значення хорошої, радісної новини, а поганої — перебільшувати. Вона звертає увагу тільки на негативне, ігнорує позитивне. Людина з цим типом мислення часто має нереалістичні очікування щодо себе, своїх близьких, колег, та зазвичай не бачить реальної проблеми.

П'ятий тип — надмірна вимогливість. Людина ставить високі й недосяжні вимоги до себе та оточення. Вона щосили намагається реалізувати свої ідеали попри власний стан та ресурси й вимагає цього ж від інших (усі повинні, усі зобов'язані тощо).

Шостий тип — осуд та ярлики. Людина схильна всім виставляти «вирок», наче суддя, схильна

⁵ Борзенцева Т., Грицук О., Муратова О. Стрес-менеджмент: практичні технології: навчально-методичний посібник. Краматорськ : ПІМ ДВНЗ «ДДПУ», 2021. С.9–10.

⁶ Стрес і тривога стресогенні стилі мислення. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія. URL: <https://kgpa.km.ua/node/2609> (дата звернення: 08.06.2025).

суворо ставитися до себе та до інших. Такий тип мислення провокує людину часто засуджувати дії інших і важко визнавати їхню правоту.

Сьомий тип — гедоністичне мислення. Людина намагається створити сприятливі для себе умови, усунути всі обмеження та зайву роботу. Вона прагне до максимального комфорту та задоволення, навіть якщо це заважатиме іншим.

Восьмий тип — нав'язливе мислення. Людина з таким типом мислення постійно думає про одне й те саме, поки ця думка не заповнить усю її свідомість.

Щоб нівелювати вплив негативних, деструктивних типів мислення, варто послуговуватися стратегіями самодопомоги.

1. **Перша стратегія:** сфокусуватися на моменті «*тут і тепер*». Це таке просте нагадування своєму мозку, що подія ще не настанала.⁷
2. **Друга стратегія:** провести логічний аналіз. Подумайте, чи маєте ви реальні докази того, що все буде погано? Назвіть джерело стресу. Це допоможе зрозуміти тип тривоги, з яким ви маєте справу.
3. **Третя стратегія:** скласти план дій, тобто які конкретні кроки ви можете зробити замість фокусування на тривожних думках. Або зосередити увагу на іншій діяльності, щоб відвернути її від стресового фактору.

Стрес має значний вплив на наші думки, мислення та процес ухвалення рішень. Це може як допомагати, так і заважати, залежно від ситуації, рівня стресу та індивідуальних особливостей людини.

⁷ Калачова Н. Тривожність: пастки мислення та стратегії їх подолання. <https://doi.org/mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/tryvozhnist-pastky-myslennya-ta-strategiyi-yih-podolannya/>. URL: <https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/tryvozhnist-pastky-myslennya-ta-strategiyi-yih-podolannya/> (дата звернення: 03.06.2025).

ЛЕКЦІЯ

1.3. Здоров'я під загрозою? Вплив стресу на фізичний та психологічний стан людини

Стрес, є невіддільною частиною сучасного життя та впливає як на наш фізичний, так і психологічний стан. Виклики сьогодення, швидкий ритм, надмірні завдання, різноманітні труднощі можуть стати причиною стресових реакцій в організмі кожної людини.

Без стресу прожити практично неможливо. Він запускає механізми адаптації, як на фізіологічному, так і на соціальному рівні. Водночас стрес несе й загрозу для організму на рівні систем органів, на рівні самих органів та навіть на клітинному рівні. В невеликих дозах стрес допомагає мобілізувати ресурси та ефективно розв'язувати проблеми, але коли стає хронічним, то починає негативно впливати на фізичне та психологічне здоров'я.

Щоб краще зрозуміти, яку загрозу для організму становить стрес, розглянемо симптоми, що можуть проявлятися на фізичному, емоційному та поведінковому рівнях.

Серед основних фізичних симптомів стресу виокремлюють:

- хронічну втому,
- головні болі,
- проблеми із травленням,
- напруження у м'язах,
- прискорене серцебиття.

Фізичні наслідки стресу будуть проявлятися у підвищеному артеріальному тиску та прискореному серцебитті, змінах в апетиті та порушеннях сну, у головних болях та м'язовому напруженні, а також через проблеми зі шлунково-кишковим трактом. Окрім того, дія тривалого стресу може порушити діяльність імунної системи та зробити організм вразливішим до захворювань.

Для покращення самопочуття на фізичному рівні допоможуть системні заходи, що передбачають фізичну активність (ранкову зарядку,

прогулянки на свіжому повітрі, активний відпочинок, водні процедури, масаж тощо). Важливим помічником відновлення після стресу є якісний сон, не менше ніж 7–8 годин на добу. Окрім цього, помічними будуть дихальні техніки, наприклад: «Дихання по квадрату», «Техніка м'язової релаксації Джекобсона» тощо.

Емоційними симптомами стресу є відчуття тривоги, нервозності та роздратування. Серед інших характерних ознак емоційних симптомів — похмурий настрій, відчуття відчуженості, депресія та зменшення задоволеності життям, зниження мотивації та поява відчуття безнадійності.⁸

Серед рекомендацій, що допоможуть упоратися з емоційними симптомами, можуть бути практики психотерапії. Психологічна підтримка та терапія можуть допомогти зрозуміти причини стресу та навчити ефективних стратегій його подолання, наприклад, таких як заняття улюбленою справою (читання книг, слухання музики, перегляд кінофільмів тощо), коли можна «переключитися» та забути про повсякденні проблеми.

Для формування навичок управління емоціями також можна використовувати **практики усвідомленості (майндфулнес)**. Зосередженість на моменті «тут і зараз» допомагає не заціклюватися на негативних переживаннях.



⁸ Стрес і його вплив на фізичне та психічне здоров'я — причини, наслідки та способи подолання. Товариство з обмеженою відповідальністю «інформаційне агентство «факти. Аналітика. Коментарі. Тенденції». Суб'єкт у сфері онлайн-медіа; ідентифікатор медіа: R40-05479 URL: <https://factnews.com.ua/stres-i-jogo-vpliv-na-fizichne-ta-psichichne-zdorovya-prichini-naslidki-ta-sposobi-podolannya/>. (дата звернення: 03.06.2025).

Поведінкові симптоми — це зміни у харчових звичках (переїдання або відсутність апетиту), конфліктність та байдужість у стосунках, неправильний розподіл часу, прокрастинація, неорганізованість, дороблення роботи вдома, недоглянутість у зовнішньому вигляді, низька продуктивність праці, занадто велика зайнятість.

При появі поведінкових симптомів будуть ефективними заходи зменшення впливу стресу, передусім йдеться про зміну способу життя, здоровий сон та збалансоване харчування. Особливо корисними будуть практики планування та самоконтролю (розподіл завдань на маленькі кроки), чіткий розпорядок дня, спілкування з друзями та родиною.⁹

Запобігання стресу та впровадження здорових звичок допомагає не лише зберігати наше психічне здоров'я, а й покращує фізичне на рівні самовідчуття та продуктивності.

ЛЕКЦІЯ

1.4.

Особистісні та соціальні
копінг-стратегії.

Як ефективно долати стрес
у кризових ситуаціях?

Психологічна наука має низку способів подолання стресових ситуацій за допомогою спеціальних стратегій. Розглянемо проблему особистісних та соціальних чинників побудови таких стратегій та їх використання залежно від ситуації.

Проблеми особистого характеру, складні життєві ситуації та негаразди в професійній діяльності є головними стресорами, що викликають сильні негативні переживання, перенапругу фізичних і психічних функцій. Вони негативно впливають на здоров'я людини, її стосунки, перешкоджають особистій та професійній реалізації. Практично будь-яка зміна в житті може бути стресором, оскільки вимагає від нас опанувати нову ситуацію через затрату фізичних, емоційних сил та когнітивних процесів.

⁹ Там само.

Серед ефективних способів подолання стресу можна виділити моделі поведінки людини, що не обмежуються лише простим пристосуванням до ситуації. Це її власні копінг-стратегії, що залежать від особистісного досвіду і психологічних резервів.

Копінг-стратегії — це сукупність свідомих та несвідомих поведінкових, емоційних та когнітивних стратегій, які людина використовує для подолання стресу, для адаптації до складних життєвих ситуацій і збереження психічного здоров'я.¹⁰

Виділяють 3 базисні копінг-стратегії: розв'язання проблем, пошук соціальної підтримки та уникнення.¹¹

Копінг-стратегія «розв'язання проблем» має за мету відкрити широке поле альтернативних рішень, які сприятимуть загальній соціальній адаптації до стресової ситуації. Це когнітивно-поведінковий процес, а саме активна розумова діяльність, що будується на аналізі стресової ситуації та засобів її протидії.

Обов'язковою умовою реалізації цієї стратегії є фокусування на проблемі та визначення шляхів її розв'язання.

Відомо, що типова реакція організму на стрес — неадекватна та дезорієнтована поведінка людини, яка губиться в усьому, що відбувається. Саме ця копінг-стратегія передбачає план дій, що дає можливість поступово зорієнтуватися в ситуації. Наприклад, здійснити аналіз або оцінку ситуації, зосередитися на пошуку оптимального рішення шляхом розглядання всіх можливих альтернатив через планування та поетапне подолання наявних перешкод. Застосування практичних кроків, спрямованих на розв'язання ситуації, значно підвищує конструктивність та ефективність її подолання.

Копінг-стратегія «пошук соціальної підтримки» орієнтована на подолання складної життєвої ситуації з допомогою інших людей — це пошук емоційної підтримки у своїх близьких (друзі, родичі, партнер тощо) без змін себе та ситуації, що склалася.

Для цієї стратегії характерні **два патерни поведінки**, тобто повторювані моделі або шаблони дій, реакцій і рішень, які людина проявляє в певних ситуаціях.

- **Перший:** поведінка, спрямована на пошук емоційної підтримки. Вона проявляється у бажанні поділитися своїми переживаннями з близькими людьми і отримати емоційний відгук. Наприклад, ви отримали стрес на роботі через складність якогось завдання та хотіли б про це поговорити з колегою, отримати від неї співчуття та розуміння.
- **Другий:** поведінка, спрямована на пошук інформаційної і практичної допомоги від інших людей. Вона найбільш продуктивна, адже людина отримує можливість вирішити ситуацію через звертання до досвіду іншої людини. Повернемося до попереднього прикладу та припустимо, що, окрім емоційної підтримки, колега ще й допомогла розібратися в проблемі, надала практичну допомогу.

Ця копінг-стратегія дозволяє пом'якшувати вплив стресорів на організм, адже людина розуміє, що вона не сама і є оточення, яке її підтримає та зможе допомогти. Але варто пам'ятати, що соціум може чинити як позитивний, так і негативний вплив. З одного боку, вони можуть запобігти впливу стресової ситуації на людину, з іншого — можуть обтяжити конфлікти, а в результаті й негативні наслідки.

Якщо говорити про соціальну підтримку у процесі професійної діяльності, то в широкому розумінні — це визнання в суспільстві важливості цієї професії, цінності кожного фахівця та фахівчині за моральними, етичними та іншими факторами. У вузькому сенсі — це схвалення, позитивна

¹⁰ Вдовиченко А. Особливості копінг-поведінки особистості у життєвих та професійних ситуаціях». *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2013. Вип. 114. С. 17–20. (Серія «Психологічні науки»).

¹¹ Корсун С. І., Ткачук Т. А. Копінг-стратегії як складові копінг-поведінки особистості. *Психологія діяльності працівників податкової міліції: монографія*. Київ: Центр учб. літ., 2013. С. 134–135.

оцінка колег, приємні результати виконання професійної діяльності, що спонукають людину до виконання цієї діяльності в майбутньому.

Копінг-стратегія «уникнення» орієнтує поведінку людини на відновлення її емоційного стану за допомогою втечі від будь-якої взаємодії з наявною проблемою. Зазвичай це проявляється в намаганнях не думати про проблему, забутись, поринути у фантазування, віртуальне життя тощо.

Ця стратегія близька до механізмів психологічного захисту, а тому це неконструктивний шлях розв'язання проблем. Є також інший варіант цієї стратегії, коли людина намагається змиритися з ситуацією та вчиться співіснувати з нею.

Варто усвідомити, що уникнення проблеми її не вирішує, а чи адаптуватися до неї, чи вирішувати — це вже особиста справа кожного.

Під впливом стресу людина може вибирати та свідомо створювати набір копінг-стратегій, оцінювати можливі наслідки кожного варіанту та обирати ту стратегію, яка зводить до мінімуму наслідки стресу і сприяє покращенню самопочуття. Копінг стає гнучким інструментом, що допомагає не лише впоратися із труднощами, а й знаходити шляхи для їх конструктивного усунення або прийняття.

Та коли мова заходить про професійний стрес в умовах певної організації чи установи, то можна звертатися до науково обґрунтованої системи заходів профілактики стресу — стрес-менеджменту.

ЛЕКЦІЯ

1.5.

Як керувати стресом? Принципи стрес-менеджменту для фахівців і фахівчинь центрів зайнятості

Існує практичний підхід у розв'язанні питань професійного стресу за допомогою методів стрес-менеджменту.

За останні роки робоча сфера людства зазнала суттєвих змін під впливом психологічних, технологічних, соціально-економічних та культурних трансформацій. Різні дослідження засвідчують¹², що ці фактори значно підвищили ризики виникнення стресу, професійного вигорання¹³, розвитку професійних хвороб, а також призвели до зниження прояву ефективності потенціалу фахівців.

Робота в центрах зайнятості часто супроводжується стресовими ситуаціями, оскільки фахівці постійно взаємодіють із людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах через втрату роботи або через тривалий пошук нової. Часто клієнти відчують невпевненість, роздратування, неспокій, що може ускладнювати спілкування. До того ж велике навантаження, необхідність оперативно вирішувати різнопланові питання та відповідальність за якість наданих послуг посилюють психологічний тиск на працівників.

Щоб запобігати стресу та вигоранню на роботі, варто розвивати емоційну стійкість, правильно організовувати робочий процес і знаходити час для відпочинку.

Цього можна навчитися, дотримуючись уже відомих вам копінг-стратегій, тобто способів подолання кризових ситуацій та принципів стрес-менеджменту як науки про ефективні методи управління стресом. Вони допомагають



про-гуляйся з друзями

¹² HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. Worldwide online and smartphone surveys | Gradus. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (дата звернення: 03.06.2025).

¹³ Конференція «Освітній фронт. Вплив війни на освіту». GoGlobal NGO. URL: <https://globaloffice.org.ua/konferencziya-osvitnij-front-vplyv-vijny-na-osvityan/> (дата звернення: 03.06.2025).

розвивати стресостійкість, зберігати емоційний баланс та продуктивність праці.

Стрес-менеджмент, або управління стресом, — це інструмент ефективної дії, спрямованої на послаблення стресової реакції та на швидке досягнення рівноваги. Коли ви стикаєтеся з викликами на роботі, у навчанні тощо або з неприємною несподіванкою, не потрібно вибирати між боротьбою та втечею, завжди є можливість зменшити напруження, навіть якщо воно накопичувалося довгий час.¹⁴

Іншими словами стрес-менеджмент — це процес управління стресом¹⁵, що передбачає три головні напрями, а саме:

» **Перший напрям стрес-менеджменту** — профілактика стресогенних факторів. Цей напрям має важливе значення як для працівників, так і для клієнтів. Наприклад, організаційні заходи в компанії, спрямовані на покращення умов праці та надання якісних послуг.

» **Другий напрям стрес-менеджменту** — це зменшення напруження від неминучих стресорів, тобто факторів або подій, що викликають стресову реакцію в організмі. Цей напрям має кілька рівнів, а саме: індивідуальний, організаційний та суспільний. Зупинимось на них детальніше.

- *Індивідуальний рівень* передбачає фізичну активність — спорт, прогулянки, раціональне харчування та здоровий сон, психологічні методи — управління емоціями та розвиток емоційного інтелекту. Також не слід забувати про методи соціальної підтримки, а саме: спілкування з близькими та друзями, участь у групах самодопомоги тощо.
- *Організаційний рівень* передбачає заходи, що застосовуються на рівні компанії чи установи для зниження рівня стресу серед співробітників. Зокрема це оптимізація робочого процесу; чітке визначення посадових обов'язків, розподіл завдань

відповідно до компетенцій, уникнення перевантаження, гнучкий графік роботи та зручний робочий простір. Не слід забувати про систему мотивації — справедливу оплату праці, премії, бонуси, можливості для кар'єрного зростання.

- *Суспільний рівень* — це політика захисту прав працівників: регуляція робочого часу, захист від професійного вигорання. Наприклад, корпоративна культура підтримки, формування атмосфери довіри та взаємодопомоги, відкриті та прозорі комунікаційні канали між керівництвом і персоналом. Також важливі чіткі визначення очікувань, розподіл обов'язків, організація тимбілдінгів та корпоративних заходів для зниження напруги, зниження рівня вигорання та плинності кадрів.

» **Третій напрям стрес-менеджменту** — організація системи подолання негативних наслідків стресових чинників. Така система має бути комплексною, зокрема містити профілактичні заходи та індивідуальні стратегії адаптації, що допомагають мінімізувати негативні наслідки стресу.

У стрес-менеджменті професійної діяльності можна виокремити **два основні методи управління стресом**: на рівні організації та на рівні окремої особистості.

Організаційні:

Створення сприятливого організаційного клімату, тобто добре налагоджена система зворотного зв'язку. Наприклад, коли працівники можуть відкрито висловлювати свої думки про ті чи інші нововведення чи управлінські рішення, що стосуються діяльності установи.

Наукова організація праці. Передбачає автоматизацію роботи за умови використання електронних серверів для зменшення рутинних операцій. Наприклад, автоматизація процесів (електронні черги, електронний документообіг); раціональний розподіл обов'язків через чітке розмежування функцій серед фахівців. Використання цифрових технологій, на кшталт автоматизації підбору

¹⁴ Злочевська, А. Стрес-менеджмент або як досягти рівноваги і впевненості. *Професійно-технічна освіта*. 2014. Вип. 2 (63). С. 47–48.

¹⁵ Кузьмін О., Гончар М. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2017. 5. С. 235.

» вакансій через програмне забезпечення, впровадження гарячої лінії для консультацій.

» Підвищення рівня культури управління з урахуванням дотримання етичних та правових норм. Наприклад, керівництво впроваджує систему внутрішнього контролю для перевірки якості роботи, дотримання етичних та правових норм. Для цього проводять регулярні аудити або опитування клієнтів, щоб оцінити рівень задоволення від отриманих послуг. У разі виявлення порушень, що стосуються як етики, так і законодавства, вживають заходів для покращення процесів та вдосконалення роботи з клієнтами.

Психологічні заходи — проведення тренінгів з управління стресом, формування навичок ненасильницької комунікації та управління конфліктами.

Заходи соціальної підтримки персоналу — визнання досягнень працівників через систему мотивації.

Індивідуальні:

На рівні окремої особистості застосовують методи саморегуляції¹⁶ та модифікації поведінки. Їх використовують як інструменти рівноваги й спокою¹⁷, що підвищують психофізіологічну стійкість і витривалість, покращують психофізичний стан і працездатність та загалом сприяють гармонійному саморозвитку людини.

На практиці цей процес відбувається так: концепція стрес-менеджменту будь-якої організації передбачає навчання та розвиток співробітників. У програмах планують заходи, спрямовані на формування комплексу індивідуальних навичок:

По-перше, **діагностування стресових ситуацій** на роботі. Важливо зазначити — це має відбуватися в індивідуальному порядку, тому що реакції людей на одну і ту саму стресову ситуацію можуть кардинально різнитися.

Якщо колега останнім часом працює менш продуктивно, буває роздратованою, уникає спілкування, то ваші навички діагностування дають



змогу вчасно виявити стресову ситуацію та запобігти її негативним наслідкам. Сюди ж можна віднести і навички самоспостереження і оцінки стресу та навички виявлення тригерів і стресових факторів.

По-друге, **урахування власних «слабких місць»** та опанування прийомів пом'якшення негативних впливів.¹⁸

Припустимо, що ваша слабкість — це схильність до прокрастинації. У цьому разі прийоми пом'якшення можуть бути такими:

- використання техніки «Помідора» — сконцентровано працюйте протягом визначених проміжків часу, наприклад, протягом 25 хвилин, потім робіть коротку перерву;
- розподіл завдань — щоб уникати перенавантаження, розділяйте виконання великих проектів на маленькі кроки.

По-третє, **розвиток навичок комунікації та підтримки** в умовах здорової конкуренції у колективі, який працює заради спільної справи, мети чи для виконання поставленого завдання.

Наприклад, звернутися за порадою чи допомогою до колег — це нормально! Це лише збільшить шанси на виконання спільного завдання.

По-четверте, **опанувати способи** максимально швидкої та ефективної нейтралізації законних реакцій людського організму на зміни зовнішнього середовища. Цей процес можна

¹⁶ Кузьмін О., Гончар М. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2017. С. С. 235.

¹⁷ Там само.

¹⁸ Васирик Н. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

пояснити так: служба зайнятості допомагає людям швидко адаптуватися до змін на ринку праці або надає інші послуги: йдеться про курси підвищення кваліфікації, консультації, допомогу в складанні резюме, щоб людина швидко знайшла нову роботу, а також надання психологічної підтримки.

Насамперед слід подбати про таке:

- Формування й розвиток позитивного мислення. Наприклад, спробуйте замінити фразу «Я не зможу це зробити» на «Я спробую й дізнаюся, як це працює». Вчіться бачити не проблему, а можливість знайти рішення
- Практики турботи про себе для можливості створення внутрішнього балансу і досягнення високої ефективності у професійній діяльності. Турбота про себе — це комплексний підхід для підтримки фізичного, емоційного та психічного добробуту. А турбота про себе через задоволення — це час для себе, подорожі та зміна звичних умов тощо.

Управління стресом відіграє основну роль у розвитку будь-якої сучасної організації. Це фундамент для реалізації потенціалу кожного працівника та працівниці.

чи непередбачувані обставини. Проте важливо не лише розуміти природу стресу, а і вчитися ним керувати.

Стресостійкість не лише покращує якість нашого життя, а й допомагає в особистісній та професійній реалізації, підтримує наше ментальне та фізичне здоров'я, сприяє ефективності в будь-якій сфері діяльності. Звичайно, це стає можливим за умови розвитку та формування навичок стресостійкості та психоемоційної саморегуляції.

Саморегуляція — це управління власним психоемоційним станом, яке людина здійснює, впливаючи на себе за допомогою слів, уявних образів, а також керуючи м'язовим тонусом і диханням.¹⁹

Є дві групи способів саморегуляції психоемоційних станів.

Існують так звані *природні способи саморегуляції*, які запускаються спонтанно та неусвідомлено — тривалий сон, спілкування з природою, правильне харчування, фізичні активності, хобі тощо.

Другу групу методів саморегуляції утворюють способи, що реалізуються усвідомлено, за активної участі самої людини. Це *спеціальні прийоми регуляції емоційних станів* для зняття нервово-психічного напруження з огляду на вид діяльності та умов її здійснення.

Розглянемо **спеціальні способи саморегуляції**. Ці техніки широко використовують у медитації, у когнітивно-поведінковій терапії, символ-драмі та як методи самодопомоги для зниження стресу і зміцнення психічної стійкості.

- **Способи, пов'язані з управлінням диханням**

Управління диханням — це ефективний засіб впливу на тонус м'язів та емоційні центри мозку. Повільне та глибоке дихання (за участю м'язів живота) знижує збудливість нервових центрів, сприяє м'язовому розслабленню та релаксації.

¹⁹ Поняття саморегуляції. Способи саморегуляції. Сумський обласний клінічний госпіталь ветеранів війни. URL: <https://sumy-gospital.org.ua/povyny-2/poniattia-samorehuliatii-sposoby-samorehuliatii/> (дата звернення: 03.06.2025).

ЛЕКЦІЯ

1.6.

Саморегуляція емоційних станів у стресових ситуаціях. Самодопомога та самозарадність

Основні методи укріплення стресостійкості — психологічні техніки та фізичні практики — допомагають змінити ставлення до стресових ситуацій, а прийоми саморегуляції допомагають нам залишатися спокійними та зосередженими.

Стрес є невіддільною частиною нашого життя, і його появу можуть спричинити різні фактори — робота, навчання, відносини, наші очікування

Розглянемо техніку релаксації «**Повільне дихання**».

1. Заплющте очі.
2. Відчуйте ногами підлогу.
3. Рахуючи до трьох, глибоко та повільно вдихніть через ніс.
4. Впустіть повітря до самого низу легень.
5. Рахуючи до шести, повільно видихніть через рот.
6. Повторіть цикл мінімум 4 рази. Але якщо стає зле, зупиніться. Краще повернутися до цієї техніки наступного дня.

Аналогом цього методу також є відома техніка «Дихання по квадрату».

• Способи, пов'язані з керуванням тоном м'язів

У ситуації стресу ми перебуваємо під впливом психічних навантажень, які супроводжуються м'язовим напруженням. Уміння його знімати допомагає швидко відновити сили.

Для цього можна виконати таку **вправу**. Зробіть невеличку паузу для відпочинку. Спробуйте послідовно розслабити різні групи м'язів, дотримуючись таких правил:

- 1) **по-перше**, усвідомлюйте і фіксуйте для себе відчуття розслаблених м'язів за контрастом із перенапруженням;
- 2) **по-друге**, кожна вправа складається із трьох фаз: «напружити-відчути-розслабити»;
- 3) **по-третє**, при напруженні вдихаємо, при розслабленні — видихаємо;

Попрактикуйте з такими групами м'язів: обличчя (лоб, повіки, губи, щелепи); потилиця, плечі; грудна клітина; м'язи живота та стегон; нижні частини ніг, ступні.

• Способи, пов'язані з впливом слова

Це методи самонавіювання, що будуються у формі простих і коротких тверджень із позитивною спрямованістю.

Самонаказ — це коротке розпорядження, адресоване самому собі. Самонакази доцільно застосовувати, коли нам потрібно щось зробити належним чином, але ми наштотуємося на певні труднощі. Самонакази на кшталт «розмовляти спокійно», «не піддаватися на провокації» тощо допомагають стримувати емоції, поводитися гідно, дотримуватися умов етикету.

Самопрограмування — метод, що потребує пригадування своїх попередніх успіхів у подібній ситуації. Це просте нагадування про свої можливості та приховані резерви. Фрази самопрограмування можуть звучати так: «Сьогодні в мене точно все вийде», «Сьогодні я буду спокійною, впевненою та витриманою». Подумки можна повторити таку фразу кілька разів.

Самосхвалення, або самозаохочення, — це метод, що передбачає доцільність похвали навіть у випадку незначних успіхів. Ви майже завершили опрацювання лекційної частини першого модуля курсу. Тож подумки похваліть себе: «Молодець!», «Розумниця!», «Гарно вийшло!», «Ти це змогла!» тощо.²⁰

• І остання група — це способи, пов'язані з використанням образів

Активна уява допомагає рятувати нашу психіку. Образи уяви — це потужний інструмент, оскільки впливають на емоційний стан, мотивацію та фізіологічні процеси.

Є кілька технік, що базуються на використанні образів, зокрема «**Візуалізація позитивного результату**». Техніка пропонує зафіксувати позитивні образи, коли ви перебуваєте в ситуації успіху або спокою. Наприклад, уявіть, що ви вже завершили цей курс повністю та поділилися успіхом із колегами чи друзями. Детально попрацюйте з цим образом, запам'ятовуйте, що бачите, чуєте, відчуваєте. Це допомагає зменшити тривогу та зосередитися для подальшої роботи.

²⁰ Саморегуляція емоційного стану. Поради психолога. Управління освіти Конотопської міської ради Сумської області. URL: <https://www.osvita-konotop.gov.ua/samoregulaciya-emocijnogo-stanu-poradi-psixologa.html> (дата звернення: 03.06.2025).

Ще один приклад техніки з використанням образів — **«Образ внутрішнього наставника»**. Уявіть мудру людину, що є для вас авторитетом (реальну чи уявну) і підтримує вас. «Поговоріть» зі своїм наставником, учителем чи другом, щоб отримати пораду.

Використання способів саморегуляції покликане допомогти впоратися зі стресом. Це можливо лише тоді, коли ви відчуєте дію цих методів на собі. Більше про техніки саморегуляції та самопомогти ви зможете знайти в ілюстрованому керівництві **«Важливі навички в періоди стресу»**²¹.

Перегляньте документальний фільм Роберта Сапольскі «Стрес. Портрет вбивці» (55 хв, українською).²²

Пропонуємо попрактикувати техніки стрес-менеджменту за два прості кроки.

Крок 1. Протягом 5 днів випробуйте різні методи боротьби зі стресом (щодня новий):

- День 1: дихальні вправи або медитація
- День 2: Фізичні навантаження
- День 3: Ведення щоденника емоцій
- День 4: Тайм-менеджмент (розплануйте день чітко)
- День 5: Аутогенне тренування або візуалізація

Крок 2. Записуйте свої результати в блокнот чи щоденник у форматі:

Метод — Обставини — Ефект — Оцінка ефективності (1–10, де 1 — зовсім неефективний, а 10 — високоефективний).

Вчимося ідентифікувати стресори! Скористайтеся поетапною інструкцією.

Підготовча частина

Запишіть 5 ситуацій або факторів, які найчастіше викликають у вас стрес. Визначте головні стресори (джерело або причину стресу).

1. Коротко опишіть кожен ідентифікований стресор, а саме з'ясуйте, чому саме він викликає у вас напруження з емоційних, фізичних, психологічних причин.
2. Проведіть оцінку рівня стресу. Оцініть кожен зі стресорів за шкалою від 1 до 10, де 1 — мінімальний стрес, 10 — максимальний.
3. Опишіть, як ви зазвичай реагуєте на кожен зі стресорів на рівні поведінкових, емоційних та фізичних проявів.
4. На цьому етапі спробуйте розробити антикризову стратегію. Для цього знайдіть для кожного стресора по 1-2 способи, які можуть допомогти вам ефективно зменшувати його вплив чи долати стрес. Наприклад: дихальні вправи, планування часу, фізична активність, техніки релаксації тощо.

Практична частина

5. Протягом тижня застосовуйте вибрані стратегії до одного або кількох стресорів.
6. Ведіть короткий щоденник самопостереження:
 - Що трапилося?
 - Як ви відреагували?
 - Яку техніку використали?
 - Чи виявилася застосована техніка ефективною?

Рефлексія (після тижня практики)

7. Зробіть короткий висновок:
 - Що вийшло?
 - Що не спрацювало?
 - Які методи ви хотіли б використувати й надалі?

²¹ Важливі навички в періоди стресу: ілюстроване керівництво. IRIS Home. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/339150> (дата звернення: 03.06.2025).

²² Хмаринка Science. Чому стрес руйнує ваше здоров'я? Фільм Роберта Сапольскі, 2023. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wKjseCxRchw> (дата звернення: 03.06.2025).

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 1



1. Які із запропонованих чинників належать до професійних стресорів? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Нестабільність роботи (загроза звільнення)
- b. Дисбаланс між роботою та відпочинком
- c. Надмірний рівень автономії під час ухвалення рішень
- d. Нечіткі очікування від керівництва
- e. Багатозадачність, надмірний обсяг роботи

2. Яке визначення поняття «стрес» запропоновано в матеріалах Модуля 1?

- a. Стан підвищеної мобілізації ресурсів організму в умовах підвищених вимог
- b. Ситуація, коли обсяг роботи не впливає на емоційний стан людини
- c. Тільки психічна реакція на зовнішні подразники
- d. Процес, який завжди має негативні наслідки для здоров'я

3. Знайдіть відповідності та зіставте типи стресогенного мислення з відповідними визначеннями.

Тип мислення	Визначення
a. Суб'єктивізація	1. Чорно-біле мислення («усе або нічого»)
b. Надмірний песимізм	2. Надання дрібним подіям катастрофічного значення
c. Надмірна вимогливість	3. Висування щодо інших надто жорстких стандартів
d. Стигми та ярлики	4. Оцінка за ярликами, несприйняття альтернатив
e. Дихотомічне мислення	5. Вигадування пояснень без об'єктивних доказів
f. Катастрофізація	6. Схильність бачити в майбутньому лише негатив

4. Визначте, які з перерахованих методів належать до копінг-стратегій (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. Розв'язання проблем
- b. Пошук соціальної підтримки
- c. Ігнорування проблеми до повного зникнення
- d. Уникнення
- e. Дихотомічне мислення
- f. Суб'єктивізація

5. Які із запропонованих заходів управління стресом не належать до організаційних? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Створення сприятливого організаційного клімату
- b. Наукова організація праці
- c. Підвищення рівня культури управління
- d. Методи саморегуляції емоційних станів
- e. Проведення тренінгів з управління стресом
- f. Визнання досягнень працівників через систему мотивації
- g. Методи модифікації

6. Анна — молода фахівчиня, яка нещодавно влаштувалася на роботу в компанію з високими вимогами до ефективності. Через постійні дедлайни, велику кількість завдань і відсутність підтримки з боку колег вона почала відчувати хронічну втоми та роздратованість, має проблеми зі сном. Анна звернулася до HR-фахівця за порадою, як краще впоратися зі стресом.

Запитання: які з наступних дій можуть допомогти Анні ефективно впоратися зі стресом? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Планувати робочий час з огляду на пріоритети та перерви
- b. Ігнорувати ознаки втоми, щоб не виглядати слабкою перед колегами
- c. Звернутися до фахівця/фахівчині з психологічної підтримки або коуча
- d. Впроваджувати регулярну фізичну активність, як-от ранкова зарядка або йога
- e. Самостійно приймати заспокійливі препарати
- f. Розвивати навички тайм-менеджменту та делегування завдань

7. Марія, консультантка центру зайнятості, відчуває сильний стрес через конфлікт із керівником. Вона розуміє, що не може вплинути на поведінку керівника безпосередньо, однак шукає варіанти, як зменшити стрес і покращити власний емоційний стан. Які стратегії будуть найбільш конструктивними та довгостроковими у випадку Марії? (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. Розробити план дій для поступової адаптації до ситуації
- b. Уникати прямої взаємодії з керівництвом будь-якими способами, щоб не загострювати ситуацію
- c. Ділитися своїми переживаннями з колегами або близькими людьми, щоб отримати зовнішню емоційну підтримку
- d. Ментально готувати себе до можливих сценаріїв взаємодії з керівником заздалегідь
- e. Постійно фокусуватися на думках про несправедливість ситуації, щоб забезпечувати собі внутрішню підтримку
- f. Очікувати на розв'язання ситуації без активних дій, щоб не посилювати конфлікт і зосередитись на виконанні завдань

МОДУЛЬ 2.

ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

ЛЕКЦІЯ

2.1.

Внутрішній вогонь чи згорання? Поняття професійного вигорання: визначення та стадії

Термін «вигорання» — «*burnout*» увів американський психіатр Герберт Фрейденберг 1974 року. Він використовував поняття для характеристики психологічного стану здорових людей, зокрема інших лікарів, які перебували в інтенсивному та тісному спілкуванні з клієнтами в емоційно навантаженої атмосфері під час надання професійної допомоги.¹

Тема вигорання надзвичайно актуальна в часи війни, адже навантаження на психоемоційний стан суттєво зростає. Умови воєнного часу пов'язані зі втратою ресурсів, що зі свого боку призводить до прискореного вигорання.² Особливо це актуально для працівників системи професій «людина-людина», тобто професій, де головним ресурсом і об'єктом праці є інші люди, а метою — вплив на їхній стан, розвиток, поведінку чи добробут.

Вигорання має величезний негативний вплив на робоче та особисте життя працівників, а також впливає на економіку та громадське здоров'я.³ Цифри в країнах, де досліджують вплив вигорання

працівників на економічні показники, вражають. Так, згідно з оцінними даними⁴ компанія в США з 1 000 працівників у середньому щороку може втрачати орієнтовно 5 мільйонів доларів внаслідок відсутності залученості та внаслідок вигорання працівників.

І хоча професійне вигорання не визначають як хворобу⁵ або стан здоров'я, це поняття додане до 11-го видання Міжнародної класифікації хвороб в розділ «Фактори, що впливають на стан здоров'я або контакт зі службами системи охорони здоров'я». У цьому розділі описані причини звернень пацієнтів по медичну допомогу.

Згідно з Міжнародною класифікацією хвороб, **вигорання** — це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці.⁶ Згідно з цим визначенням синдром професійного вигорання використовують у професійному контексті, і цей термін не варто використовувати для опису досвіду в інших сферах життя, наприклад, щодо емоційного чи батьківського вигорання тощо.

Емоційне вигорання може виникнути після тривалої хвороби, коли людина переживає не лише фізичні, а й психологічні труднощі. Наприклад, після року боротьби з хронічним захворюванням людина виявляє, що не може

¹ Балакірева К.О. Методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб «Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання». Проект програми розвитку ООН «Підтримка реформ соціального сектору в Україні». URL: <https://www.slideshare.net/undpukraine/ss-48391940> (дата звернення: 03.06.2025).

² Haletska I. I., Klimanska M. B., Klymanska L. D. Psychological distress of nine-month war experiencing by the civilians in Ukraine. *Ukrainian Psychological Journal*. 2022. No. 2 (18). P. 45–67. URL: [https://doi.org/10.17721/upj.2022.2\(18\).3](https://doi.org/10.17721/upj.2022.2(18).3) P. 45–67 (date of access: 03.08.2025).

³ Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024 (English). *UNDP Ukraine*. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf (date of access: 03.08.2025).

rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf (date of access: 03.08.2025). p. 106.

⁴ The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers. *https://www.ajpmonline.org/home*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011> (date of access: 03.08.2025).

⁵ Професійне вигорання — явище, а не хвороба: Що насправді затвердили в МКХ-11. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvorb-a-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> (дата звернення: 03.06.2025).

⁶ Burn-out an occupational phenomenon. *World Health Organization (WHO)*. URL: https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon?utm_source=chatgpt.com (date of access: 03.08.2025).

зосередитися на роботі і постійно відчуває тривогу. Її емоційний стан погіршується через відчуття безсилля та страху перед рецидивом хвороби, що призводить до ізоляції від друзів і колег. Цей стан може стати каталізатором емоційного вигорання, оскільки постійний стрес і невпевненість у майбутньому виснажують психічні ресурси. До емоційного вигорання можуть призводити також інші складні життєві обставини, що спричиняють тривалий стрес, як-от: втрата близької людини, розлучення, серйозні фінансові негаразди тощо.

Емоційне вигорання також не є медичним діагнозом, однак воно погіршує якість життя та негативно впливає на фізичне й ментальне здоров'я.⁷

Також розрізняють поняття **батьківського вигорання**⁸, тобто стану емоційного, психологічного та фізичного виснаження в батьків. Зазвичай його спричиняють тривалий стрес, емоційна перевантаженість та постійна відповідальність за виховання дітей.

Повернемося до професійного вигорання та його характеристик. Уявімо фахівця чи фахівчиню, що має синдром вигорання.

Основні ознаки професійного вигорання:

- Найперше працівник чи працівниця втрачає енергійність, з'являється відчуття виснаження.
- Підвищується психологічне дистанціювання від роботи, з'являються негативні та песимістичні думки про роботу.
- Знижується професійна ефективність.

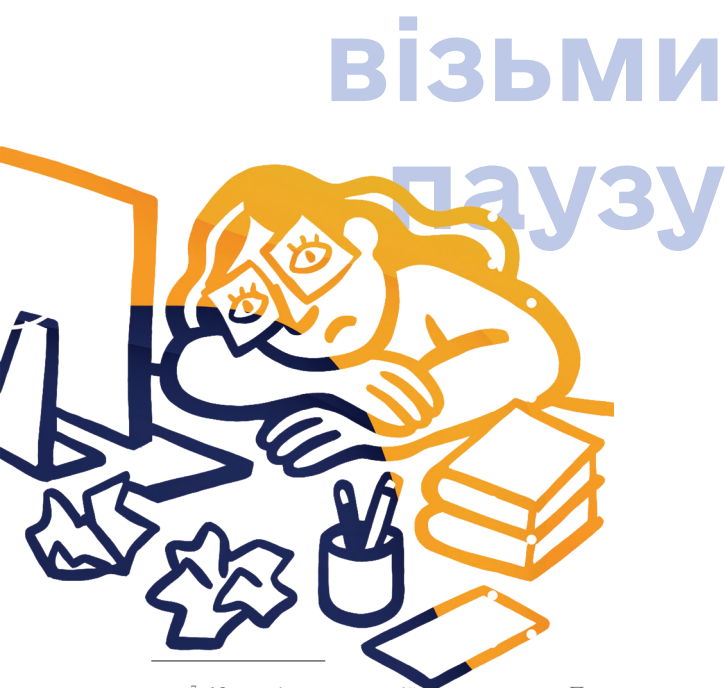
Вигорання розвивається поступово та має кілька стадій.⁹

Стадія перша, яку ще називають *медовим місяцем*. На цій стадії відбувається неймовірне захоплення роботою, роллю чи завданням. На цьому етапі людина почувається бадьорою, творчою та продуктивною. А також часто працює надмірно, ігноруючи відпочинок, вихідні та свята. Ймовірно, можуть страждати інші сфери її життя, як-от стосунки, хобі тощо.

На цій стадії людина захоплена роботою, прагне досягнути якнайкращих результатів і не підозрює вигорання. У цьому і полягає значний ризик. Занадто багато зобов'язань можуть призводити до перевантаження. І якщо не застосувати стратегії подолання стресу — існує ймовірність, що синдром професійного вигорання перейде на нову стадію.

Ідеться про **другу стадію вигорання** — це *стресова реакція, або початок стресу*. Тепер людина відчуває надмірний стрес у відповідь на зростання кількості обов'язків, складності роботи, а також на відсутність підтримки. Оптимізм щодо роботи зменшується, а продуктивність знижується. Серед інших симптомів стресу, які можна спостерігати: втомлюваність, дратівливість, може зростати тривожність, погіршуватися концентрація. Також можуть страждати якість сну, апетит, спостерігатися часті головні болі.

Внутрішні ресурси поступово вичерпуються, і за умови відсутності якісного відновлення настає



⁷ 10 ранніх ознак емоційного вигорання. Програма ментального здоров'я. Ти як? URL: <https://howareu.com/materials/10-rannikh-oznak-emotsiinoho-vyhorannia> (дата звернення: 03.06.2025).

⁸ Що таке вигорання і яким воно буває. www.mh4u.in.ua. URL: <https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/shho-take-vygorannya-i-yakym-vono-buvae/> (дата звернення: 03.06.2025).

⁹ Hanley-Dafoe Ed.D R. 5 Stages of Occupational Burnout: Assessing Where You Are. *Psychologytoday*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/everyday-resilience/202402/5-stages-of-occupational-burnout-assessing-where-you-are> (дата звернення: 03.06.2025).

третя стадія вигорання — *хронічний стрес*. На цьому етапі стрес стає значною частиною повсякденного життя людини. Симптоми, властиві другій стадії, можуть ставати інтенсивнішими. Бажання працювати зникає, можуть спостерігатися відчуття апатії, зневіри, цинізму та безсилля. Можливі часті хвороби та відчуття хронічної втоми. Людина починає уникати соціальних контактів: відмовлятися від спілкування з родиною, друзями, колегами.

На стадії хронічного стресу люди часом запечують проблему, що може прискорити перехід до наступної, **четвертої стадії** — *виснаження*. Цей стан проявляється фізично, психічно та емоційно. Цинізм, песимізм та самокритичність щодо роботи зростають. Також посилюються соціальна ізоляція та фізичні симптоми, описані на попередніх стадіях. Зрештою все стає нецікавим, нічого не надихає та не турбує. Всі нові завдання можуть видаватися виснажливими та складними. Зазвичай на цій стадії люди стають нечутливими до підтримки, заохочення та визнання. Ці зміни доволі помітні для людей навколо.

Якщо не реагувати на такі зміни стану, може розвинутися **п'ята стадія** — *власне вигорання*. На стадії вигорання людина повністю втрачає інтерес до роботи. Відчуває значні та постійні психічні, фізичні та емоційні проблеми. На цій стадії може розвинутися депресія. На останній стадії відновлення буде важчим, ніж на попередніх. Можливо, знадобиться перерва в роботі, щоб відновитися. Також, імовірно, може знадобитися звернення по допомогу до фахівців у галузі охорони здоров'я.¹⁰

Тема професійного вигорання є важливою, коли йдеться про добробут фахівців, зокрема в системі професій «людина-людина». Вигорання не буває раптовим, а розвивається поступово, протягом певного часу. Розуміння стадій вигорання важливе для того, щоб вчасно вживати необхідних заходів для самопідтримки.

¹⁰ Там само.

ЛЕКЦІЯ

2.2. Фактори ризику та захисні фактори професійного вигорання

Існує перелік основних факторів ризику¹¹, які сприяють появі вигорання.

Повернемося до нашого працівника чи працівниці з попередньої лекції. Які чинники могли спричинити появу в цієї людини синдрому професійного вигорання?¹²

По-перше, виникненню професійного вигорання сприяє *надмірне навантаження* на працівників: великі, неспівмірні обсяги роботи: постійні дедлайни з примітками «*на вчора*», «*зробити негайно*»: надто високі очікування з боку працедавців. Усе це призводить до перевтоми, виснаження, а згодом — і до вигорання.

По-друге, негативно впливають *нечіткі та незрозумілі обов'язки*. Якщо працівник чи працівниця не розуміє своїх завдань, ролі в команді, внутрішніх правил взаємодії тощо — це спричиняє додатковий стрес.

По-третє, одним із факторів розвитку вигорання є *монотонність роботи*. Звісно, будь-яка робота та посада передбачають певну рутину. Проте якщо характер роботи не змінюється, а у працівника чи працівниці немає можливостей для творчості або розвитку — це виснажуватиме людину емоційно.

По-четверте, *середовище без підтримки або з недостатньою підтримкою*. Уявімо, що в нашого працівника чи працівниці на роботі відсутній простір для екологічного прояву емоцій. Є брак визнання чи справедливої винагороди за роботу, не розвинена культура регулярного надання зворотного зв'язку, відсутня допомога або немає можливості по неї попросити. Додайте до цього

¹¹ Яськів І. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним. [www.mh4u.in.ua](https://www.mh4u.in.ua/hochnidiznatysya-bilshe/emocijne-vygorannya-prychyny-symptomy-stadiyi-tak-yak-borotysya-z-nyim/). URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochnidiznatysya-bilshe/emocijne-vygorannya-prychyny-symptomy-stadiyi-tak-yak-borotysya-z-nyim/> (дата звернення: 03.06.2025).

¹² Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. Міністерство охорони здоров'я України URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya> (дата звернення: 03.06.2025).

токсичну атмосферу в команді — і отримаєте вагомий фактор, що може призвести до вигорання.

По-п'яте, невідповідність особистих цінностей цінностям організації також сприяє ризику виникнення вигорання.

І, нарешті, виникненню та розвитку вигорання сприяють війна та невизначеність майбутнього.

Але є і **захисні фактори від професійного вигорання**.¹³ Це ті чинники, які формують стійкість працівників щодо професійного вигорання. Серед них варто виокремити такі:

• Безпечні та комфортні умови роботи

Офіс або інше робоче місце мають бути добре освітленими, достатньо провітрюваними і не переповненими. А в нинішніх умовах, спричинених війною, варто також подбати про легкий доступ до укриття.

• Здорова комунікація

Важливо налагодити відкрите спілкування з керівництвом чи підлеглими та висловлювати власні зауваження та побажання. Без страху втратити роботу чи погіршити свою репутацію.



зробити
перерву

¹³ Звіт про психічне здоров'я у світі: трансформація систем охорони психічного здоров'я для всіх. IRIS.WHO.Int. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372242/WHO-EURO-2023-5306-45070-68914-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.06.2025).

• Відкритість до запитань

Важливо не лише цікавитися в колег або підлеглих, чи зрозумілі їм поставлені завдання, а й звертати увагу на власні відчуття та виклики. Наприклад, я можу запитати себе: *«Чи чітко я розумію свої обов'язки та цілі? Чи є в мене якісь перешкоди, що заважають виконувати роботу ефективно?»*.

• Ротація завдань

Щоб уникати монотонності в роботі, важливо періодично змінювати обов'язки або зони відповідальності, якщо характер роботи це передбачає. Наприклад: умовно один працівник чи працівниця займається складанням резюме та підготовкою клієнтів до співбесіди, а інший чи інша — організацією ярмарків вакансій і взаємодією з роботодавцями. Після кількох місяців роботи в цих ролях доцільно провести обмін обов'язками.

• Перерви та відпочинок

Важливо робити періодичні перерви протягом робочого дня, а також забезпечити собі чи вашим працівникам окремий простір, де можна перепочити.

• Підтримка балансу між роботою та особистим життям

Тут допоможе корпоративна культура, яка не заохочує понаднормову роботу та визнає важливість часу для відпочинку. Вітаються гнучкі графіки та можливість віддаленої роботи, які допомагають підтримувати баланс між професійною та особистою сферою і уникати вигорання.

• Психологічна підтримка або тренінги з управління стресом

Подібні програми підтримки психічного здоров'я можуть суттєво допомогти в профілактиці професійного вигорання, оскільки надають працівникам інструменти для управління стресом, для розвитку навичок саморегуляції та покращення емоційного благополуччя. Наприклад,

такі програми, як Selfhelp+¹⁴ та Problem Management+¹⁵ пропонують структуровані навчальні матеріали, які допомагають учасникам навчитися ефективно справлятися з викликами на роботі та в повсякденному житті.

Отже, наявність захисних факторів у професійному середовищі відіграє вирішальну роль у попередженні та зменшенні ризику професійного вигорання. Здорові умови роботи, належна підтримка, чітке розуміння завдань та комунікації, регулярний відпочинок і підтримка психологічного здоров'я тощо може суттєво зменшити ймовірність вигорання. А дотримання цих принципів та правил¹⁶ сприяє збереженню психічного здоров'я працівників та підвищенню продуктивності роботи.

ЛЕКЦІЯ

2.3.

Що зі мною: втома чи вигорання? Як виявити вигорання в себе та в колег: основні симптоми вигорання

Розглянемо ознаки вигорання, зокрема те, на яку поведінку чи реакції — власні та колег — потрібно звертати увагу, щоб припустити наявність вигорання. Досить важлива різниця¹⁷, існує між вигоранням та втомою чи перевтомою. Звісно, є спільні ознаки і у втоми та вигорання.

Наприклад, знесилення. Як зрозуміти: ця людина втомлена чи має синдром вигорання?

Основним критерієм для розмежування перевтоми та власне вигорання є здатність до відновлення. Якщо людина повноцінно відновлюється після відпочинку або вихідних, ідеться здебільшого про перевтому. У випадку ж вигорання відновлення після вихідних чи відпустки не відбувається.

Розглянемо **симптоми**¹⁸, які можуть свідчити про розвиток вигорання.¹⁹

По-перше, це постійна втома, яка не зникає навіть після відпочинку.

Якщо ви відчуваєте постійну втому, яка не зникає навіть після відпочинку — ймовірно, йдеться про одну з ознак вигорання. Також зверніть увагу на те, як ви почуваєтеся протягом дня. Якщо раніше ви справлялися з певним обсягом роботи, а згодом стали відчувати виснаженість, навіть якщо значного навантаження не було — це, ймовірно, професійне вигорання.

По-друге, зниження продуктивності та знижена професійна самооцінка.

Якщо ви починаєте виконувати свої обов'язки повільніше, не досягаєте колишнього рівня результатів або робите більше помилок у своїй роботі — це також може свідчити про професійне вигорання. Також ви можете відчувати, що ваші зусилля не дають бажаних результатів. Водночас це призводитиме до подальшого зниження ефективності. Людина починає сумніватися у власних здібностях, не вірить у свою професійну компетентність, відчуває, що не можете виконувати свої обов'язки на колишньому рівні. Це призводить до зниження професійної самооцінки.

¹⁴ Всесвітня організація охорони здоров'я. Самодопомога Плюс: Груповий курс управління стресом для дорослих. Узагальнена версія 1.0 для апробації в польових умовах, 2021 р. Серія психологічних втручань низької інтенсивності, № 5. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2022. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

¹⁵ Всесвітня організація охорони здоров'я. Управління проблемами плюс (УП+): Індивідуальна психологічна допомога для дорослих у стані дистресу в громадах, що знаходяться під впливом несприятливих обставин. (Загальна версія 1.0, що випробовується в польових умовах). Женева, ВООЗ, 2016. © Відокремлений підрозділ Асоціації «Medecins du Monde» в Україні, 2018.

¹⁶ Психічне здоров'я на роботі: як його зберегти? Центр громадського здоров'я. Центр громадського здоров'я України. МОЗ. URL: <https://phc.org.ua/news/psikhichne-zdorovya-na-roboti-yak-yogo-zберегти> (дата звернення: 03.06.2025).

¹⁷ Бачурін І. Втома, яка не минає після відпочинку: як розпізнати емоційне вигорання та допомогти собі й близьким? — Бережи себе. Бережи себе. URL: <https://berezhy-sebe.com/pro-emotsiine-vyhorannia/> (дата звернення: 03.06.2025).

¹⁸ Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya> (дата звернення: 03.06.2025).

¹⁹ 10 ранніх ознак емоційного вигорання. Програма ментального здоров'я. Ти як?. URL: <https://howareu.com/materials/10-rannikh-oznak-emotsiinoho-vyhorannia> (дата звернення: 03.06.2025).

По-третє, відсутність мотивації до роботи.

Зниження або відсутність мотивації до роботи сигналізує про втрату інтересу до своїх професійних обов'язків, навіть якщо ці обов'язки раніше приносили вам задоволення.

Серед основних ознак відсутності мотивації:

- втрата інтересу до завдань,
- зниження ініціативності,
- відсутність бажання розвиватися
- та зниження робочих цілей чи планів.

По-четверте, дистанціювання від роботи, цинічне ставлення до неї.

Дистанціювання — тобто емоційна відчуженість — проявляється в ситуації, коли ви перестаете переживати за успіхи чи невдачі своєї роботи, починаєте сприймати свою професійну діяльність як щось віддалене та неважливе. Додайте до цього також відсутність бажання комунікувати з колегами та уникання будь-якої взаємодії щодо робочого процесу.

Якої форми може набувати цинічне ставлення до своєї діяльності? Іронічні та саркастичні висловлювання щодо роботи та колег, зневіра щодо ефективності та значущості власної роботи тощо.

По-п'яте, фізичні симптоми: головний біль, проблеми зі сном, розлади травлення тощо.

Фізичні симптоми вигорання дуже індивідуальні та можуть суттєво відрізнятися в різних людей. Проте про вигорання можуть свідчити такі фізичні симптоми, як-от:

- часті безпричинні головні болі;
- зміна в харчовій поведінці (і в бік зменшення прийомів їжі та пропусків прийомів їжі, а також навпаки — збільшення прийомів їжі або кількості їжі, прийоми їжі для того, щоб заспокоїтися та зняти напругу);
- повне або часткове безсоння;
- постійний загальмований, сонливий стан;
- бажання спати протягом усього дня;
- задишка або порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженні.

ВТОМА ЧИ ВИГО- РАННЯ



Зауважу, що такі фізичні симптоми властиві не лише синдрому вигорання, тож можуть свідчити про інші стани здоров'я та захворювання. Якщо ви зауважили погіршення самопочуття, зверніться до свого сімейного лікаря чи лікарки, які допоможуть виключити інші можливі причини²⁰ ваших симптомів.

Для того щоб діагностувати професійне вигорання в себе або колег, можна використовувати стандартизовані опитувальники. Наприклад, опитувальники для визначення ступеня професійного вигорання.²¹

Також для самодіагностики можна використувати такий список запитань.²²

1. Ви стали цинічними чи критичними на роботі?
2. Ви «тягнете» себе на роботу і вам складно почати?
3. Вас почали дратувати колеги чи клієнти?
4. Вам не вистачає енергії, щоб бути стабільно продуктивним чи продуктивною?
5. Вам важко зосередитися?
6. Ваші досягнення не приносять вам задоволення?
7. Ви відчуваєте розчарування у своїй роботі?
8. Ви використовуєте їжу, наркотики чи алкоголь, щоб почуватися краще?

²⁰ Там само.

²¹ Діагностика професійного «вигорання» (к. Маслач, с. Джексон в адаптації н. Е. Водоп'янової). Особливості емоційного вигорання педагогів. URL: https://vugoraniya.blogspot.com/2017/12/blog-post_57.html (дата звернення: 03.06.2025).

²² Що таке вигорання і яким воно буває. www.mh4u.in.ua. URL: <https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/shho-take-vygorannya-i-yakym-vono-buvae/> (дата звернення: 03.08.2025).

9. Чи змінився ваш сон?
10. Чи турбують вас незрозумілі головні болі, проблеми зі шлунком, кишечником або інші фізичні симптоми?

Якщо ви відповіли ствердно на будь-які з цих запитань, можливо, у вас професійне вигорання. Однак наголошу ще раз: ці симптоми також можуть бути пов'язані з іншими станами здоров'я, не лише з вигоранням. Тож ще один спосіб діагностувати чи заперечити синдром вигорання — звернутися до психолога або психотерапевта.

Отже, варто бути уважними до себе та колег для того, щоб вчасно виявляти ознаки вигорання та вчасно його долати. У разі погіршення самопочуття зверніться до свого сімейного лікаря, адже деякі фізичні симптоми вигорання не є характерними лише для вигорання, а можуть свідчити про інші стани та захворювання. Також для подолання власне синдрому професійного вигорання може знадобитися консультація психолога чи психотерапевта.

ЛЕКЦІЯ

2.4.

Профілактика професійного вигорання: загальні рекомендації для працівників та лідерів команд

Для того щоб подбати про своє психічне здоров'я на роботі, треба запровадити профілактику професійного вигорання. Для цього:

Плануйте свої робочі дні. Фіксуйте завдання, які потрібно виконати, а також визначайте пріоритетність виконання цих завдань.

Організуйте своє робоче місце з максимальним можливим комфортом для себе з огляду на обставини та простір, у якому працюєте. Зошит для записів із кумедною обкладинкою, улюблена чашка, квітка — ці чи інші дрібниці допоможуть створити затишок та настрій.

Дбайте про перерви протягом робочого дня. Бажаємо робити паузу для відпочинку раз на годину або дві. Навіть якщо здається, що ви не втомилися. Випийте чаю, поговоріть із колегами — вживу чи онлайн, пройдіться коридором чи помешканням, якщо працюєте дистанційно. Пам'ятайте, що регулярні короткі перерви протягом робочого дня зменшують стрес і підвищують концентрацію.

Потурбуйтеся про власний емоційний стан. Навчіться розпізнавати власні емоції, поспостерігайте, як ваше тіло реагує на стрес. Використовуйте доказові техніки, щоб допомагати собі в стресових ситуаціях.

Наприклад, посібник Всесвітньої організації охорони здоров'я «Важливі навички в періоди стресу»²³ з доступними вправами на кожний день. Хобі, медитації, практики майндфулнес також часто є ресурсними та допомагають нам почуватися краще.

Зараз існує багато доступних ресурсів з вправами для емоційної регуляції. Наприклад, додаток самодопомоги **Cogito** містить вправи, які сприяють підвищенню психічного добробуту, а також самоцінності й рівню задоволеності життям.²⁴

Дбайте про свій фізичний стан. Намагайтеся достатньо спати, повноцінно їсти та стежити за достатнім рівнем рухової активності. Навіть невелика зарядка чи коротка прогулянка в обідню перерву або дорогою додому покращують настрій і допомагають зняти напруження.

Комунікуйте з колегами. Обговорюйте стан справ, випадки з клієнтами, просіть про підтримку та надавайте її, коли це необхідно.

Розділяйте роботу та особисте життя. Встановлюйте чіткий графік роботи, наприклад, з 9:00

²³ Важливі навички в періоди стресу: ілюстроване керівництво. Європейський регіональний офіс Всесвітньої організації охорони здоров'я. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Всесвітня організація охорони здоров'я IRIS. WHO.Int. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/339150/WHO-EURO-2021-361-40096-56774-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁴ Додаток самодопомоги COGITO для смартфона — Clinical Neuropsychology Unit. Home — Clinical Neuropsychology Unit. URL: <https://clinical-neuropsychology.de/cogito-ukrainian/> (дата звернення: 03.08.2025).

до 18:00, і намагайтеся дотримуватися його, а після завершення робочого дня вимикайте робочі пристрої та не перевіряйте пошту. Заплануйте час для відпочинку, хобі та спілкування з близькими, щоб відновлювати енергію і зберегти баланс між професійним і особистим життям.

Звертайтеся по професійну допомогу, якщо бачите, що звичні способи впоратися зі стресом не працюють. Психолог, психотерапевт, фахівець із ментального здоров'я можуть допомогти покращити якість життя та підтримати, коли це необхідно.

Ресурсні активності. Важливо знати, що приносить задоволення та наповнює саме вас: можливо, курси іноземної мови, кіноклуб, прогулянки або спортивні заняття тощо — такі активності можуть приносити задоволення та покращувати настрій.

Усвідомлення основних стресових факторів на роботі як з боку команди, так і з боку її менеджерів допомагає дбати про психічне благополуччя всіх працівників і створює здорову атмосферу на роботі. Водночас це сприяє збільшенню продуктивності та покращенню якості послуг, які надає організація.

Це основні кроки, які може зробити кожен і кожна, щоб зробити своє професійне життя кращим. Проте здійснювати профілактику вигорання можна не лише на індивідуальному рівні. Лідери команд та керівники організацій на своєму рівні впливу також можуть дбати про психічне благополуччя працівників. Наприклад, про чіткий розподіл обов'язків. Усі члени команди повинні чітко розуміти зону своєї відповідальності, до кого можна звертатися по допомогу в разі потреби, хто виконуватиме обов'язки працівника під час його відпустки або хвороби тощо.

Також важливо створювати можливості для професійного розвитку своїх працівників: нові ролі, зони відповідальності, обов'язки, програми навчання. Такий підхід протидіє монотонності та рутині, що є фактором ризику професійного вигорання. Організація тренінгів із управління

стресом та доступ до програм підтримки психічного здоров'я на роботі також є важливим чинником, що сприяє життєстійкості працівників.

Як і в соматичному здоров'ї, профілактика краща, ніж лікування. Проте буває так, що вигорання вже трапилося і профілактика буде вже неактуальною.

Якщо ви виявили в себе ознаки вигорання, насамперед визначте симптоми цього стану. Важливо виявити основні ознаки синдрому вигорання, щоб згодом мати можливість впливати на них. Тож з'ясуйте:

- Що вас турбує?
- Що спричиняє дискомфорт?
- Можливо, це порушення режиму сну або втрата працездатності?

Після цього зіставте отриманий перелік із описами стадій вигорання. Цю інформацію ви знайдете в першій лекції цього модуля. Отже, спробуйте визначити, з чим маєте справу. Цілком прийнятним буде звернення по сторонню допомогу, зокрема до фахівця з психічного здоров'я. Проте і самостійна діагностика за допомогою тесту теж може відповісти на запитання щодо ступеня або стадії вигорання.

Проаналізуйте найбільш імовірні чинники вашого професійного вигорання. Це дуже важливий етап, оскільки він дає змогу впливати на ці фактори, долати своє вигорання та запобігати повторному виникненню синдрому вигорання. Запитайте себе:



1. Що це можуть бути за чинники?
2. Чи не занадто високі очікування від роботи та результатів праці?
3. Чи не забагато обов'язків для однієї людини?
4. Можливо, велика кількість клієнтів на день?
5. Проаналізуйте стан справ з атмосферою з команди: чи на якомусь етапі бракувало підтримки?
6. Чи мала місце несприятлива комунікація?
7. Чи хтось критикував вашу роботу публічно?

Наступний крок — складання плану дій, який би зменшував вплив факторів ризику або й усував їх узагалі. Майже всі кроки для подолання професійного вигорання можна ініціювати самостійно. Однак для реалізації цього етапу заручіться допомогою та підтримкою членів команди та менеджерів.

Можливо, вам варто оновити правила комунікації в команді або запровадити сесії зворотного зв'язку. Або ж узяти в команду нового працівника чи працівницю, щоб розвантажити тих членів команди, у яких наразі забагато обов'язків. Такі кроки, якщо вони відповідають цінностям та потребам команди, можуть суттєво допомогти як у подоланні синдрому вигорання у фахівців і фахівчинь, так і в здійсненні його профілактики.

Отже, звертайте увагу на рекомендації для працівників та команд щодо профілактики вигорання. Але якщо вигорання настало — використовуйте алгоритм для його подолання на якомога більш ранній стадії для кращого відновлення психічного благополуччя. Важливо розуміти, що у професійного вигорання і таких розладів, як депресія, є спільні риси. Тож важливо вчасно звертатися по професійну медичну допомогу, якщо ви розумієте, що симптоми вигорання тривають досить довго, а кроки щодо його подолання не приносять бажаного полегшення.

ЛЕКЦІЯ

2.5.

Профілактика професійного вигорання: супервізії в роботі спеціалістів, які надають допомогу та підтримку іншим людям

Супервізія — це процес підтримки та професійного розвитку працівників через обговорення їхньої практики, аналіз складних випадків та збереження добробуту, що допомагає покращити якість роботи і забезпечити ефективність взаємодії з клієнтами.²⁵

Раніше, до 70-х років минулого століття, практика супервізії була поширена серед психотерапевтів, згодом її стали широко впроваджувати в роботу соціальних працівників, вчителів, консультантів, а також інших фахівців, які працюють із людьми.

Чому регулярні супервізії вважають корисними?²⁶ Наведу основні причини, чому супервізія — це безпечний, підтримувальний, конфіденційний спільний простір.²⁷

Супервізіанти, тобто працівники чи працівниці, які отримують послугу супервізії, можуть відкрито обговорювати як труднощі, так і успіхи в своїй роботі.

У процесі супервізії працівники отримують чіткий та конструктивний зворотний зв'язок, який допомагає їм розвивати свої навички, а також емоційну підтримку.

Супервізія — це спільний простір, який дозволяє разом розв'язувати проблеми.

Це місце для взаємного навчання як працівників, які отримують супервізію, так і для супервізора.

²⁵ Creaner M. What is the Meaning and Purpose of Supervision?/ Getting the Best Out of Supervision in Counselling & Psychotherapy: A Guide for the Supervisee. 2013. P. 4–11.

²⁶ Key Principles — The Integrated Model for Supervision. *The Integrated Model for Supervision*. URL: <https://supervision-mhpss.org/about/key-principles/> (date of access: 03.08.2025).

²⁷ Wheeler S., Richards K. The impact of clinical supervision on counsellors and therapists, their practice and their clients: a systematic review of the literature. *British Association for Counselling and Psychotherapy*. URL: <https://www.bacp.co.uk/media/1982/bacp-impact-clinical-supervision-on-counsellors-therapists-practice-and-clients-systematic-review.pdf> (date of access: 03.08.2025).

Це простір із чіткими безпечними та зрозумілими межами. Важливий принцип конфіденційності, тобто нерозголошення інформації, яка звучала протягом супервізії, третім особам без згоди учасників.

Тож **які бувають супервізії?** Супервізії можуть бути груповими та індивідуальними.

Групова супервізія проходить за участі групи працівників (10-12 осіб) та супервізора. Такі зустрічі можуть тривати півтори-дві години.

Індивідуальна супервізія — це зустріч один на один між супервізором та супервізіантом, особою, яка отримує супервізію. Тривалість такої зустрічі може становити близько 50 хвилин — однієї години.

Важливо згадати про систематичну підтримку, коли йдеться про супервізію хелперів. Тобто це не одна окрема зустріч, а серія регулярних зустрічей. Супервізор, тобто більш досвідчений професіонал, може бути залученим ззовні — зовнішнім, поза організаційною структурою команди, або внутрішнім — тобто член команди. Також важливий принцип участі в супервізії — це добровільність. Брати участь у супервізії чи ні — це завжди рішення працівника чи працівниці.

Супервізія відрізняється від простої зустрічі — від дружньої розмови, яка може виникати в самій команді або в її частині та порушувати питання стосунків у команді або роботи з клієнтами, — **кількома важливими аспектами**.

По-перше, у супервізії завжди є професійна мета: підтримка, розвиток, тренування навичок тощо.

По-друге, на супервізії ми обговорюємо складні випадки, розвиваємо професійні навички, підтримуємо колег.

Третім важливим компонентом супервізії є конструктивний зворотній зв'язок, який допомагає покращити якість послуг, взаємодію з колегами, комунікацію з клієнтами тощо.

По-четверте, супервізія на відміну від неформальної розмови має визначене правило конфіденційності, в межах якого група домовляється про те, що може бути розголошеним поза групою, а що — ні. Ви можете вільно поширювати нові

навички, які тренували на супервізії, наприклад, як надавати конструктивний фідбек. Однак особисті дані учасників, чутлива інформація тощо не підлягатимуть розголошенню.

І, нарешті, емоційна підтримка. Так, вона може бути і на неформальних неструктурованих зустрічах, однак на супервізії це важлива складова формату, яка сприяє утворенню атмосфери довіри, безпеки та підвищенню впевненості.

Щоб краще уявити формат таких зустрічей, перегляньте орієнтовний план супервізії.²⁸

Етап перший передбачає привітання на початку супервізії. Якщо йдеться про групу — можна провести коло, де учасники по черзі кажуть про те, як проходить їхній день, який їхній стан та настрій.

Етап другий. Презентація та погодження правил (якщо це перша зустріч з учасниками чи учасником або учасницею). Нагадування про правила (якщо це вже не перша зустріч).

Етап третій. «Місточок» між супервізійними сесіями, якщо це доречно. Тобто нагадування про тему минулої супервізії, її висновки та результати.

Етап четвертий. На цьому етапі супервізіант презентує конкретну ситуацію або проблему, з якою він зіткнувся у роботі з клієнтом — тобто описує «випадок клієнта», що містить основні обставини, складнощі та особливості співпраці чи взаємодії. Також можна говорити про різні аспекти роботи, які потребують обговорення та вдосконалення, як-от: планування робочого навантаження, механізм ухвалення рішень у команді тощо.

П'ятий етап. На цьому етапі супервізор та учасники (якщо йдеться про групову супервізію) можуть ставити уточнювальні запитання. Важливо, щоб запитання не містили критики чи оцінки дій фахівця або фахівців.

²⁸ McBride K., Travers Á. IMS Handbook — The Integrated Model for Supervision. *The Integrated Model for Supervision*. URL: <https://supervision-mhpps.org/resources/ims-handbook/> (date of access: 03.08.2025).

Шостий етап. На цьому етапі члени команди (якщо йдеться про групову форму роботи) висловлюють свої ідеї та пропозиції щодо презентованого випадку. Учасники висловлюються в формі «Що б я зробив, якби такий випадок трапився зі мною». Тут важливо використовувати «я-повідомлення». Це така форма висловлювання, коли людина говорить про свої почуття, думки, стан і потреби, не звинувачуючи і не критикуючи співрозмовника. Наприклад: «Я засмучена» замість «Ви мене дуже дратуєте».

Сьомий етап. На цьому етапі супервізор підсумовує сказане та питає про зворотній зв'язок у супервізіанта чи групи учасників:

- чи беруть вони висловлені ідеї з собою в подальшу роботу,
- чи будуть застосовувати напрацювання в ході супервізії на практиці.

Якщо йшлося про нові домовленості, правила, які обговорювали та вирішили застосовувати в майбутньому — варто зафіксувати ці правила, рішення або домовленості в нотатках. Це потрібно, щоб після супервізії інформація була доступною для всіх учасників.

Існує також поняття **інтервізії**, або «**супервізії рівних**» — тобто групової роботи фахівців, приблизно рівних за досвідом та статусом. Інтервізія має подібну до супервізії структуру, але замість супервізора (внутрішнього чи запрошеного) залучають модератора, який стежить за безпекою, правилами та дотриманням структури.

На відміну від супервізії, інтервізія є простішою в організації, адже не потребує залучення зовнішніх спеціалістів, і колеги можуть провести її самостійно. Вона особливо доцільна, коли є нагальна потреба обмінятися досвідом, отримати підтримку та зворотний зв'язок, але немає ресурсів або можливості запросити супервізора.

В роботі консультантів та хелперів, тобто працівників, чиїм завданням є надання допомоги та підтримки іншим людям, різні форми супервізій сприяють таким аспектам, як-от:

- виконання роботи кваліфіковано та ефективно, згідно зі стандартами організації;
- самовдосконалення та професійний розвиток;
- створення простору для підтримки та можливості попросити про допомогу;
- розвиток індивідуального чи командного потенціалу працівників;
- усвідомлення робочого процесу загалом та персональної участі в ньому всіх членів команди;
- усвідомлення та вербалізація почуттів, пов'язаних зі спілкуванням із клієнтами;
- моніторинг психічного стану та балансу і, зрештою, профілактика професійного вигорання.²⁹

З огляду на потреби команди та контекст можна використовувати різні форми супервізій: індивідуальну, групову, інтервізію — супервізію рівних, проводити такі зустрічі очно або онлайн.

ЛЕКЦІЯ

2.6. «Валізка» технік самодопомоги для профілактики вигорання. Особистий план життєстійкості

На цій лекції розглянемо особистий план життєстійкості, який сприятиме профілактиці професійного вигорання, а також допоможе впоратися з вигоранням, яке вже трапилося.

Ігнорування втоми, виснаження та вигорання на роботі може призвести до зниження якості життя.³⁰ Це відбувається тому, що хронічний стрес при вигоранні пов'язаний із широким спектром ускладнень і наслідків для організму³¹,

²⁹ Що таке супервізія? МГО «Міжнародний центр розвитку і лідерства». URL: <https://ildc.org.ua/shho-take-superviziyi/> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁰ Know the signs of job burnout. Mayo Clinic. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642> (date of access: 03.08.2025).

³¹ Синдром вигорання чи депресія? Інформаційний портал MozOk.ua. Доступно про складні хвороби. URL: <https://mozok.ua/depressiya/article/4429-sindrom-vigorannya-chi-depresya> (дата звернення: 03.08.2025).

зокрема хворобами серця, зміною ваги, депресією, високим кров'яним тиском, синдромом подразненого кишечника та іншими негативними наслідками для здоров'я та життя. Тому доцільно звернути увагу на особистий план життєстійкості, який допоможе краще справлятися з труднощами, зберігати емоційну рівновагу та забезпечити стійкість у різних життєвих ситуаціях.

Зараз існує вдосталь ресурсів, де можна знайти вправи, які допоможуть зменшити вплив стресу та почуватися краще. Але важко, або й неможливо, знайти такі техніки, які гарантовано допоможуть усім. Варто спробувати деякі з них і поспостерігати за собою: якщо після цієї активності стає краще — можна використовувати її надалі. У такий спосіб можна скласти особистий список технік, які працюють — індивідуальне «меню» або «валізу» корисних вправ, які працюють саме у вашому випадку.

Перша вправа, яку варто спробувати, — це **прогресивна м'язова релаксація Джекобсона**. Ця техніка передбачає систематичне напруження та розслаблення кожної групи м'язів тіла та зосередження на контрасті між напруженням і розслабленням. Мета полягає в тому, щоб збільшити усвідомленість щодо м'язового напруження і свідомо його знижувати, поступово розслабляючи всі м'язи по черзі. Це допомагає навчитися розпізнавати різницю між напруженням та розслабленням, щоб із часом мати змогу контролювати та зменшувати напруження в тілі³².

Цей метод допомагає зменшити фізичне і психічне напруження, покращує загальне самопочуття та знижує рівень стресу.

Ще одна техніка, яка може покращити якість нашого життя, — це **прояв доброти до себе або самоспівчуття**. Часто буває так, що ми готові проявляти доброту до інших, але до себе суворі, вимогливі, звинувачуємо себе в невдачах та помилках. Якщо таке траплялося з вами — пригадайте, як ви почувалися в такі моменти.

Зазвичай у відповідь на самокритику можна відчути сором, тривогу й пригніченість, провину, злість і роздратованість.³³ Звісно, це впливає на наш стан і настрій. Тому має сенс розвивати навичку прояву доброти до себе.³⁴ У такий спосіб у вас буде більше енергії, щоб допомагати іншим, і більше натхнення, щоб проявляти до них доброту. У результаті — користь отримають усі.

Є кілька способів розвивати навичку прояву доброти до себе.

Наприклад, коли у вас з'являються самокритичні думки щодо себе. Вони можуть звучати як «Я — поганий працівник», «Я ніколи не справляюся», «Я — слабкий чи слабка». Спробуйте звернутися до себе так, як би ви зверталися в подібній ситуації до найкращого друга чи найкращої подруги. Подумайте, що б ви сказали своїй близькій людині, як би підтримували, які слова вживали б.

А тепер спробуйте у схожий спосіб звернутися до себе, розмовляти з собою по-доброму. В кінці практики зверніть увагу на те, як ви почуваетесь. Піклуватися про інших — це добре, але також добре, коли ви піклуєтесь і про себе.



³³ «Я постійно критикую себе»: як може допомогти самоспівчуття? — Бережи себе. Бережи себе. URL: <https://berezhy-sebe.com/ya-postiino-krytykuiu-sebe-yak-mozhe-dopomohty-samospivchuttia/> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁴ Важливі навички в періоди стресу: ілюстроване керівництво. Європейський регіональний офіс Всесвітньої організації охорони здоров'я. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Всесвітня організація охорони здоров'я IRIS. WHO. Int. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/339150/WHO-EURO-2021-361-40096-56774-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.08.2025).

³² Ваків В. Прогресивна м'язова релаксація за Джекобсоном: проста методика проти стресу та тривожності. BE CALM <https://becalm.com.ua/>. URL: <https://becalm.com.ua/body/progresyyna-m-yazova-relaksatsiya-zadzhejkobsonom-prosta-metodyka-proty-stresu-ta-tryvozhnosti/>.



Ще один варіант вправи, якщо ви помічаєте власні різкі, недобрі судження про себе — це вправа «**Відчепися з гачка недобрих думок**». Детальні інструкції до практики пропонує, наприклад, посібник «**Важливі навички в періоді стресу**».³⁵



Є ще одна проста техніка емоційної стабілізації, яка не потребує багато часу, зусиль та ресурсів — це **усвідомлене споживання напою**. Вона може допомогти, коли в нас з'являються важкі думки. Ця техніка залучає нас у навколишній світ та допомагає зосередитися на тому, що ми робимо.

Для практики споживання напою виконайте такий алгоритм.³⁶

1. **Крок перший.** Виберіть напій, який ви хочете випити: чай, каву, воду або сік.
2. **Крок другий.** Сядьте комфортно та зосередьтеся на диханні.
3. **Крок третій.** Погляньте на напій у вашій чашці чи склянці. Зверніть увагу на колір, текстуру, зовнішній вигляд. Якщо це гарячий напій — чай чи кава, подивіться на пару, що виходить із чашки.
4. **Крок четвертий.** Піднесіть чашку до губ і зверніть увагу на температуру напою: теплий він чи холодний.
5. **Крок п'ятий.** Піднесіть чашку до носа і вдихніть аромат. Який він? Можливо, з'явилися запахи, яких ви не помічали раніше?
6. **Крок шостий.** Зробіть перший ковток повільно та зосереджено. Приділяйте увагу всім відчуттям, які виникають при контакті напою з вашими губами, язиком і під час ковтання. Як смак напою змінюється після

кожного ковтка? Які відчуття виникають на вашому язичку, на губах, у горлі? Після кожного ковтка спостерігайте, як відчувається ваш організм. Чи змінюється ваше емоційне чи фізичне сприйняття?

7. **Крок сьомий.** Пийте напій повільно, роблячи паузи між ковтками, щоб знову перевірити свої відчуття. Якщо ви відволікаєтеся на інші думки — м'яко повертайте себе до дослідження смаку і відчуттів.

Зверніть увагу, як змінюється ваше відчуття після вправи. Чи відчуваєтеся ви більш спокійними та усвідомленими?

Звісно, якісь із цих технік можуть стати «вашими». Можливо, треба буде спробувати знайти інші, попрактикувати їх, зрозуміти, які саме вправи допомагають саме вам, і скласти власний робочий список. Для цього можна використовувати посібник «Важливі навички в період стресу»³⁷, посібник «Базові навички турботи про себе та інших»³⁸, ресурси онлайн-платформ «Ти як?», «Психічне здоров'я для України», «Бережи себе», а також інші доступні ресурси, які містять вправи та техніки для зниження стресу.

Після того, як зберете вашу «валізку» або складете власне «меню» вправ — практикуйте ці вправи регулярно. Потурбуйтеся про себе!

³⁵ Там само.

³⁶ Божик С. 3 і більше неформальних практик майндфулнесу на щодень. Fzizis. Fzizis. Fzizis. URL: <https://fzizis.net/karjera-i-usvidomlenist/3-i-bilsh-neformalnykh-praktyk-maindfulnesu-na-shchoden/> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁷ Важливі навички в періоді стресу: ілюстроване керівництво. Європейський регіональний офіс Всесвітньої організації охорони здоров'я. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Всесвітня організація охорони здоров'я IRIS. WHO.Int. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/339150/WHO-EURO-2021-361-40096-56774-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁸ Базові навички турботи про себе та інших. Як подолати надмірний стрес (виклики війни). Програма ментального здоров'я. Ти як?. URL: <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/PDF/dd0d2dndod-nnndndndnd-nduddu-nd0-ndndn2.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).

ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО МОДУЛЯ 2

1. Ваків В. Прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном: проста методика проти стресу та тривожності : детальна інструкція та поради / Be Calm.³⁹
2. Відео «Техніка зниження тривожності. Прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном».⁴⁰
3. Додаток самодопомоги COGITO для смартфона / <https://clinical-neuropsychology.de/>.⁴¹ Онлайн-платформи з корисними матеріалами з теми психологічної (само)допомоги та підтримки:
 - Ти як? Всеукраїнська програма ментального здоров'я.⁴²
 - Психічне здоров'я для України.⁴³
 - Бережи себе: медіаплатформа доказової інформації про здоров'я від INSCIENCE.⁴⁴

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 2

Дослідження захисних факторів професійного вигорання

Завдання 1

- Індивідуально або в малих групах (2–3 особи) складіть перелік із 10 дій, які допомагають запобігти професійному вигоранню у вашій команді чи сфері діяльності загалом.

³⁹ Ваків В. Прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном: проста методика проти стресу та тривожності. *BE CALM*. URL: <https://becalm.com.ua/body/progresyvna-m-yazova-relaksatsiya-za-dzhejkobsonom-prosta-metodyka-proty-stresu-ta-tryvozhnosti/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴⁰ Тиша — Медитації українською. Техніка зниження тривожності. Прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yaYp5Vhk2MA> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴¹ Додаток самодопомоги COGITO для смартфона — Clinical Neuropsychology Unit. *Home* — Clinical Neuropsychology Unit. URL: <https://clinical-neuropsychology.de/cogito-ukrainian/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴² Програма ментального здоров'я. *Програма ментального здоров'я. Ти як?* URL: <https://howareu.com/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴³ Психічне здоров'я для України (Mental Health For Ukraine — Психічне здоров'я для України. <https://www.mh4u.in.ua/>.

⁴⁴ Бережи себе. *Бережи себе*. URL: <https://berezhy-sebe.com/> (дата звернення: 03.08.2025).

Завдання 2

- Перегляньте художній фільм «Стажер» (англ. *The Intern*, 2015; режисерка — Ненсі Меєрс).⁴⁵
 1. Визначте, які захисні фактори від професійного вигорання були в Бена (героя, що його втілює в стрічці актор Роберт Де Ніро) як стажера в новій команді.
 2. Наведіть конкретні приклади з фільму, які ілюструють дію кожного з цих факторів. Наприклад: підтримка колег, баланс між роботою та особистим життям, можливість для розвитку, здоровий гумор, відкритість у спілкуванні тощо.
 3. Поміркуйте, які з названих захисних факторів можуть стати в нагоді також і у вашому професійному житті та допомагати в профілактиці професійного вигорання.

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 2



1. Що таке синдром професійного вигорання?

- a. Тимчасова втома, що проходить після вихідних
- b. Синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці
- c. Хвороба, що потребує обов'язкового медикаментозного лікування
- d. Підвищена працездатність і мотивація

2. Пригадайте стадії професійного вигорання та розташуйте їх у правильному порядку.

- a. Хронічний стрес
- b. Виснаження
- c. Так званий «медовий місяць»
- d. Стрессова реакція

3. Який симптом, властивий професійному вигоранню, не характерний для простої втоми?

- a. Відчуття втоми після робочого дня
- b. Відсутність відчуття відновлення після відпочинку
- c. Покращення стану після вихідних
- d. Підвищена енергійність

⁴⁵ Warner Bros. Pictures Ukraine. СТАЖЕР. Трейлер (український) 2015 HD, 2015. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=0dYU_dOKEiA (дата звернення: 03.08.2025).

4. Які ознаки цинічного ставлення до роботи характерні для вигорання? (завдання з кількома варіантами правильних відповідей)

- a. Іронічні та саркастичні висловлювання щодо роботи
- b. Гіперактивна участь у командних заходах
- c. Зневіра у значущості власної роботи
- d. Підвищення мотивації

5. Установіть відповідності між поняттями та їхніми типовими ознаками. Деякі ознаки можуть бути характерними для обох понять — у такому разі їх варто вибирати в обох випадках.

- a. Перевтома
- b. Професійне вигорання
- c. Поява роздратування щодо поведінки колег
- d. Постійне відчуття втоми, навіть після вихідних
- e. Відчуття втрати сенсу щодо власної роботи
- f. Труднощі з концентрацією уваги, що зникають після відпочинку
- g. Відновлення після короткочасного відпочинку
- h. Зниження зацікавленості в робочих завданнях

МОДУЛЬ 3.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

ЛЕКЦІЯ

3.1.

**Сила духу в період криз.
Резильєнтність
і життєстійкість: значення
та чинники, що сприяють
розвитку**

Починаючи розмову про життєстійкість і резильєнтність в умовах війни, з'ясуємо, що означають ці поняття і які чинники сприяють їх розвитку.

Уявіть два м'ячики, майже однакові за розміром та кольором. А тепер уявімо, що це люди, і наше завдання оцінити їхню здатність справлятися зі стресом. Як бачите, вони поведуться по-різному: один падає і залишається на підлозі, а інший відскакує від неї і знову опиняється в повітрі. Таку гнучкість і пружність, виявлену під час несприятливих подій, і можна назвати резильєнтністю.

У психології поняття резильєнтності розглядають як здатність особистості адаптуватися до травматичних або стресових ситуацій, зберігаючи або навіть зміцнюючи психічне та емоційне благополуччя.¹ Хоча резильєнтність є вродженою характеристикою, але її також можна розвивати. У контексті війни, коли люди зазнають фізичних та емоційних травм, саме резильєнтність допомагає не просто вижити, а й зберегти здатність до нормального функціонування в умовах екстремального стресу.

Резильєнтність визначає здатність особистості, спільноти чи суспільства ефективно реагувати на кризові ситуації. А в поєднанні з життєстійкістю як здатністю не лише переживати важкі

моменти, а й залишатися активним, оптимістичним та жити далі, надає важливі інструменти психічного та фізичного виживання в умовах війни. Отже — по суті, це вміння перетворювати складні ситуації на можливості!

Тут можна згадати цікаве дослідження, в якому протягом 12-ти років американські науковці досліджували групу з 450-ти менеджерів однієї корпорації. У той період корпорація переживала важкі випробування. Більшість менеджерів внаслідок пережитого стресу страждали від погіршення стану здоров'я (інфаркти, психічні захворювання) чи інших негативних наслідків (агресивна поведінка, розлучення). Однак була група менеджерів, які не постраждали від важких обставин на роботі, а навіть більше — отримували підвищення чи відкривали свою фірму після того, як були звільнені. Аналізуючи ці дослідження, науковці помітили, що другу групу менеджерів об'єднували такі характеристики, як зацікавленість роботою, саморегуляція, сприйняття проблем та змін як викликів.²



¹ Frontiers. Understanding resilience / G. Wu et al. *Frontiers*. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/behavioral-neuroscience/articles/10.3389/fnbeh.2013.00010/full> (date of access: 03.08.2025).

² Maddy S. R., Kobasa S. C. *The Hardy Executive: Health Under Stress*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin., 1982. 131 p.

У контексті війни резильєнтність і життєстійкість взаємодіють, підкріплюючи одна одну. Резильєнтність дозволяє людині адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи психічну стабільність. Зі свого боку життєстійкість дає змогу знаходити ресурси для подальшого розвитку і відновлення після травматичних подій.

Серед чинників резильєнтності, що їх пропонують різні концепції, варто виокремити такі.

Підтримка соціальних зв'язків

Одним із основних факторів, що допомагають людині зберегти психічну стійкість у важких ситуаціях, є наявність стабільних, підтримуючих зв'язків із родиною, друзями, спільнотою. В умовах війни підтримка з боку близьких та інших людей може стати тим самим «рятівним колом», яке дозволяє не тільки пережити фізичні труднощі, а й витримати психологічні навантаження.

Значення оптимізму та надії

Резильєнтність тісно пов'язана зі здатністю людини зберігати оптимістичний погляд на майбутнє, навіть у найважчих обставинах. Людина, яка вірить у можливість позитивних змін, здатна знаходити сили для боротьби з викликами. Війна — це одна з найбільших криз, але навіть у таких умовах надія може стати потужним інструментом для подолання труднощів.

Життєстійкість як основний фактор виживання

Життєстійкість відображає внутрішню силу особистості, здатність не лише витримати удари долі, а й активно рухатися вперед. У ситуаціях війни життєстійкість проявляється через здатність людини не лише адаптуватися, але й знаходити шляхи до відновлення свого життя після важких втрат та травм.

Водночас провідними чинниками життєстійкості є такі аспекти:

Впевненість у своїх силах

Людина з високим рівнем життєстійкості зазвичай має добре розвинене почуття власної гідності та впевненості в своїх силах. Це дозволяє їй не тільки ухвалювати важкі рішення в критичних ситуаціях, але й знаходити ресурси для подальшого розвитку після пережитих випробувань.

Сильний моральний фундамент

Люди, які мають чітке розуміння своїх життєвих принципів, релігійних чи моральних переконань, зазвичай легше переживають кризу. Моральні орієнтири допомагають зберігати внутрішню рівновагу навіть у найскладніші часи, даючи можливість зберегти психічне здоров'я і знайти сили для продовження боротьби.

Фізичне здоров'я та ресурси

Поряд із психологічною стійкістю важливою частиною життєстійкості є здатність організму фізично справлятися з навантаженнями. В умовах війни, коли важливими є витривалість і швидка адаптація до нових умов, фізична сила стає додатковим ресурсом для подолання труднощів.

Як бачимо, у кризові часи резильєнтність і життєстійкість стають не тільки важливими особистими рисами, але й необхідними для відновлення суспільства. Вони визначають здатність особистості адаптуватися до нових умов, переживати труднощі та будувати своє життя після травматичних подій. Підтримка, надія, оптимізм та фізичні й моральні ресурси стають основними факторами, які допомагають людині витримати кризу і йти далі.³

Поміркуйте про те, хто зараз є вашим колом підтримки, які цінності та сенси плекають вашу віру та дають надію рухатися далі, чи не забуваєте ви піклуватися про своє фізичне здоров'я та відновлювати ресурси.

³ Kobasa, S. C. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37 (1), p. 1–11.

ЛЕКЦІЯ

3.2.

Складники резильєнтності як чекліст для власних орієнтирів розвитку

Резильєнтність не є вродженою рисою, вона формується та розвивається завдяки певним внутрішнім ресурсам і навичкам. У цьому контексті складники резильєнтності можуть ставати орієнтирами для особистісного розвитку та самопідтримки в умовах війни. Вони дають людині змогу не лише виживати, а й відновлювати свою життєву енергію, знаходити ресурси для адаптації та подолання складних ситуацій.

• Перший компонент резильєнтності — емоційна стабільність і саморегуляція

Одним із основних аспектів резильєнтності є здатність зберігати емоційну стабільність в умовах стресу. В попередніх модулях ви дізналися, що в умовах війни емоційні реакції на стресові ситуації можуть бути дуже інтенсивними. Це може призвести до емоційного вигорання та інших розладів адаптації. Тому важливо мати здатність керувати своїми емоціями, усвідомлювати їх, а також навчитися їх розпізнавати і нейтралізувати.

Емоційна саморегуляція особистості базується на таких чинниках:

1. По-перше, розуміння власних емоцій

Вміння вчасно розпізнати свої почуття, з'ясувати причини тривоги, стресу чи страху.

2. По-друге, вміння справлятися з негативними емоціями

Вміння зупинити негативні думки та емоції, переключитися на позитивні, знайти внутрішні ресурси для збереження внутрішнього спокою.

3. По-третє, техніки релаксації

Глибоке дихання, медитація, йога чи інші методи, що сприяють зняттю напруження та відновленню емоційної рівноваги. Як часто ви себе запитуєте: «Що я зараз відчуваю? Чому мої емоції саме такі? Як я можу допомогти собі впоратися

з цією емоцією і почуватися легше?» Такі запитання дуже корисні для напрацювання навичок емоційної саморегуляції!

• Другий компонент резильєнтності — підтримка соціальних зв'язків та мереж

Резильєнтність значною мірою залежить від підтримки, яку людина отримує від інших. У часи війни особливо важливо мати стабільні соціальні зв'язки, адже вони надають не тільки фізичну підтримку, а й емоційну. Підтримка родини, друзів, колег, а також участь у громадах або соціальних групах дозволяють людині зберігати відчуття належності, стабільності та безпеки, що є критично важливим для подолання стресових ситуацій.

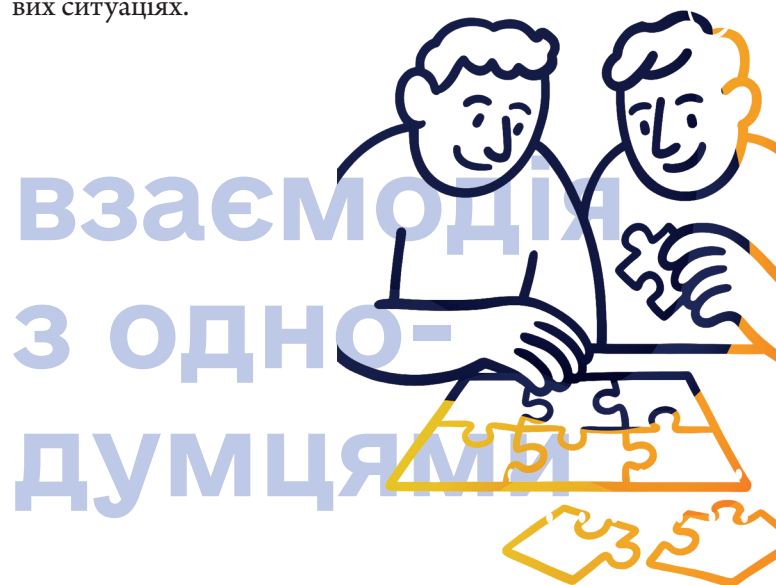
Соціальна підтримка може означати різне для різних людей:

1. По-перше, це наявність кола довіри

Ідеться про можливість обговорювати свої труднощі та почуття з тими, кому ми довіряємо. Також це може бути час, проведений із друзями або рідними без обговорення проблем.

2. По-друге, можливість отримати допомогу

Ідеться про здатність звернутися по допомогу, попросити про необхідні ресурси, інструменти або інформацію у знайомих та незнайомих людей, а також у представників різних організацій. Людина, яка відчуває, що їй є до кого звернутися по допомогу, має менший рівень стресу в кризових ситуаціях.



3. По-третє, взаємодія з однодумцями:

Залучення до груп, спільнот, де люди розуміють твоє переживання або займаються спільною справою, може стати важливим фактором для адаптації в умовах війни.

Поміркуйте про власні кола соціальної підтримки. Чи достатньо їх? Яка саме підтримка була б для вас особливо важливою? Де ви могли би її отримати?

- **Третій компонент резильєнтності — гнучкість мислення та адаптивність**

Резильєнтність передбачає здатність швидко адаптуватися до нових умов. Війна зазвичай змінює звичний порядок життя, тому необхідною є здатність адаптуватися до змін, шукати нові способи реагування на виклики, не зацикалюватися на старих стратегіях. Гнучкість мислення дає змогу бачити можливості в умовах обмежених ресурсів і кризових ситуацій.

1. По-перше, вміння приймати зміни

Здатність усвідомлювати і приймати нові реалії, не чіплятися за старі уявлення й норми.

2. По-друге, креативність у вирішенні проблем

Здатність знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях.

3. По-третє, вміння бачити можливості навіть у складних умовах

Людина з гнучким мисленням здатна знайти шляхи вирішення навіть у найскладніших ситуаціях.

Згадайте ситуації, у яких вам вдавалося проявити гнучкість або креативність. Похваліть себе за цей досвід. Поміркуйте про якусь робочу ситуацію і подумайте про те, як можна вирішити її кількома способами.

- **Четвертий компонент резильєнтності — сила волі та мотивація**

Сила волі є важливим елементом резильєнтності. Вона допомагає людині долати труднощі, не здаватися під час випробувань і залишатися відданою своїм цінностям. Мотивація також має

ключове значення: коли людина має чітку мету, навіть у найскладніші часи вона продовжує рухатися вперед.

1. По-перше, постановка цілей

Важливо мати конкретні цілі, навіть якщо вони на перший погляд здаються маленькими. Це дає сенс і напрямок у важкі часи.

2. По-друге, вміння переживати труднощі

Людина з сильною волею здатна витримати стрес і біль, не опускаючи руки.

3. По-третє, мотивація для подолання труднощів

Вміння знайти внутрішній ресурс для боротьби, навіть коли обставини здаються безнадійними.

«Той, хто знає, *навіщо* жити, може витримати майже будь-яке *як*» — цитує Фрідріха Ніцше австрійський психіатр, психолог Віктор Франкл, автор відомої книжки «Людина у пошуках справжнього сенсу».⁴ Спробуйте і ви поміркувати над своїм важливим «*навіщо*», щоб долати різноманітні «*як*».

- **П'ятий компонент резильєнтності — самоусвідомлення та рефлексія**

Самоусвідомлення — це здатність розуміти себе, свої емоції, реакції та думки. Рефлексія дозволяє оцінити свій стан, навчитися на власних помилках і використовувати цей досвід для подальшого розвитку. У кризові моменти, особливо у війні, рефлексія може стати важливим інструментом для усвідомлення своїх переживань, а також для корекції своїх дій і мислення. Що це передбачає?

1. По-перше, постійну рефлексію

Оцінка власного стану і емоційних реакцій на події допомагає зрозуміти, де можна змінити свою поведінку чи підхід до ситуації.

2. По-друге, вміння бачити себе збоку

Дозволяє вчасно помітити погіршення психічного стану, контролювати свої емоції та зберігати стабільність.

⁴ Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі / пер. з англ. О. Замойська. Харків: Книжк. Клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2016. 160 с.

3. По-третє, розуміння власних меж

Усвідомлення своїх сил і ресурсів дає можливість відпочити і відновитися, коли це необхідно.

Навичка рефлексії дуже корисна в професійній діяльності. Аналізуйте досвід вдалих та складних ситуацій спілкування з клієнтами за допомогою запитань на зразок; «Що в цей час відбувалося зі мною», «Що, ймовірно, відбувалося з людиною?», «Що допомогло розв'язати ситуацію?», «Як би я хотів чи хотіла вчинити в схожій ситуації в майбутньому» тощо.

- **І останній, шостий компонент — психологічна підтримка та терапія**

У важких ситуаціях війни важливо знати, коли звернутися по професійну допомогу. Психологічна підтримка та терапія можуть стати важливим елементом для подолання травм і стресу. Вони дають можливість знайти спосіб управління емоціями, зняти психологічне навантаження та відновити психічний стан.

1. Тож перший аспект — це терапія та консультування

У багатьох випадках професійна допомога може стати тією підтримкою, яка дозволить упоратися з важкими ситуаціями.

2. По-друге, групи підтримки

Участь у групах, де люди з подібним досвідом обмінюються переживаннями і порадами, також може ефективно допомогти пережити кризу.

Резильєнтність є багатогранним і складним явищем, яке містить низку факторів, що підтримують здатність людини адаптуватися до кризових ситуацій. Використовуйте ці компоненти резильєнтності як чекліст для власних орієнтирів розвитку. Кожен і кожна може працювати над своїми внутрішніми ресурсами, щоб покращити здатність до адаптації в умовах війни та інших екстремальних ситуацій.

ЛЕКЦІЯ

3.3.

**Емоційна саморегуляція.
Досліджуємо особистісні
особливості та способи
саморегуляції емоційних
станів у важких життєвих
обставинах**

Усе, що відбувається в нашому житті, ми спочатку оцінюємо емоційно, а вже потім раціонально. Іноді наша реакція випереджає думку, і ми діємо майже рефлекторно, зокрема в ситуаціях, коли виникає несподівана загроза життю. У таких випадках швидка реакція корисна — може врятувати наше здоров'я чи навіть і життя. Однак часто надмірні емоції заважають нам ухвалити правильне рішення та бути ефективним в складних обставинах. І тут важлива здатність людини до емоційної саморегуляції.

Емоційна саморегуляція — це здатність людини контролювати свої емоції, щоб ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні стресори.

Наступні чинники визначають нашу здатність до емоційної саморегуляції:

- **Емоційна чутливість**

Люди, які мають високу емоційну чутливість, можуть сильніше переживати стресові ситуації, але також мають більший потенціал для розвитку емоційної саморегуляції, оскільки можуть бути більш усвідомленими в своїх емоціях.

- **Психологічна гнучкість**

Це здатність адаптуватися до змін і пристосовуватися до нових умов. Люди з високою психологічною гнучкістю зазвичай краще справляються з емоційними труднощами.

- **Самооцінка та самоусвідомлення**

Люди з високим рівнем самооцінки зазвичай краще контролюють свої емоції, оскільки мають більше впевненості у своїх силах і здатні критично оцінювати свої емоційні реакції.

Важливим є те, що здатність до саморегуляції не дається від народження, а випрацьовується протягом життя, тобто піддається формуванню та вдосконаленню.

Техніки та методи, які допомагають розвинути емоційну саморегуляцію:

- Антистресове дихання, тобто дихання, що допомагає урівноважити та заспокоїти роботу нервової системи.
- Аутогенне тренування — метод, який використовують із метою психологічного, нервового та м'язового розслаблення, а також покращення настрою шляхом повторення спеціальних оптимістично-мобілізуючих формул, фраз-афірмацій.
- Медитація, тобто когнітивні практики, які допомагають покращити концентрацію і сприяють покращенню фізичного та ментального стану.
- Релаксація, тобто застосування технік зниження тону м'язів, які сприяють зменшенню нервового напруження та досягненню стану спокою.
- Візуалізація ресурсного стану, що полягає в створенні приємних образів, які поліпшують емоційне та фізичне самопочуття.
- Кінезіологічні комплекси, тобто комплекс рухів, які активізують міжпівкульну взаємодію, Ці вправи покращують розумову діяльність, сприяють поліпшенню пам'яті та уваги.

Як бачимо, кожна людина матиме змогу підібрати ті техніки, що найбільше підходять саме їй. Варто пам'ятати, що основним завданням таких методів та технік саморегуляції є усунення стресових станів, зменшення ступеня емоційної напруги, підсилення мобілізації ресурсів.

Один із основних кроків до ефективної емоційної саморегуляції — це здатність розпізнавати та регулювати свої емоції. Часто люди намагаються пригнічувати або заперечувати свої емоції, що лише збільшує стрес і тривогу. Важливо вчити-ся усвідомлювати свої емоції та потреби, які стоять за ними, а також знаходити екологічні способи їх задоволення.

Однією з дієвих технік, що може допомогти відновлювати стан емоційної рівноваги, є **техніка HALT**. Це простий, але потужний інструмент самодопомоги, який дає нам змогу розпізнавати

та попереджати стани, що можуть призвести до небажаних реакцій, емоційного дисбалансу або імпульсивних дій. HALT є акронімом, який розшифровується як: Hungry (Голодний), Angry (Злий), Lonely (Самотній), Tired (Втомлений).

Як працює техніка HALT?

Ідея техніки полягає в тому, щоб, відчуваючи напруження, тривогу або наближення небажаного емоційного стану, ми зупинилися та запитали себе:

- **H (Hungry): Чи я голодний?**
Фізичний голод може викликати роздратування, дратівливість та посилювати негативні емоції.
- **A (Angry): Чи я злий?**
Невиражений гнів може накопичуватися та проявлятися у нездоровий спосіб.
- **L (Lonely): Чи я самотній?**
Відчуття самотності та ізоляції можуть посилювати негативні емоції та спонукати до небажаної поведінки.
- **T (Tired): Чи я втомлений?**
Фізична втома може знижувати нашу стійкість до стресу та негативних емоцій.

Розглянемо покроковий алгоритм застосування техніки HALT.

Крок перший: усвідомлення. Навчіться розпізнавати перші ознаки напруження, тривоги, роздратування або наближення небажаної поведінки. Зверніть увагу на свої фізичні та емоційні відчуття.

Крок другий: зупинка. Коли ви помітили три-можливі сигнали, зупиніться та зробіть паузу. Відмовтеся від автоматичних реакцій.

Крок третій: оцінка. Запитайте себе: «Чи я голодний? Чи я злий? Чи я самотній? Чи я втомлений?» і дайте чесні відповіді на ці запитання.

Крок четвертий: дія. На основі своїх відповідей виконайте відповідні дії:

- Якщо ви голодні, з'їжте здорову та поживну їжу.
- Якщо ви злі, виразіть свій гнів конструктивним способом. Наприклад, через розмову, фізичні вправи або творчість.

- Якщо ви самотні, зв'яжіться з другом, родичем або зверніться до психолога за підтримкою.
- Якщо ви втомлені, відпочиньте, дайте собі можливість зробити хоча б коротку перерву.

Крок п'ятий: Переоцінка. Після того, як ви здійснили необхідні дії, перевірте, чи є відчуття того, що ви повернули собі баланс та здатність контролювати ситуацію або поглянути на неї інакше. Ця техніка може бути корисною в особливо напружені робочі дні.

Однак варто розуміти, що HALT — це корисний інструмент, але не панацея. Якщо у вас є серйозні проблеми з емоційною регуляцією, обов'язково зверніться за професійною допомогою до психолога або психотерапевта.

Емоційна саморегуляція — це важливий аспект резильєнтності, який допомагає людині підтримувати психічну рівновагу і ефективно реагувати на кризові ситуації. В умовах війни, де стресові фактори є постійними, розвиток цієї навички стає необхідним для збереження психічного здоров'я.

ЛЕКЦІЯ

3.4.

Самоспівчуття як спосіб емоційної саморегуляції

Пропоную ознайомитися з концепцією самоспівчуття як зі способом емоційної саморегуляції.

Що таке самоспівчуття?

Самоспівчуття (self-compassion) — це здатність бути добрим і розуміючим до себе в моменти труднощів або стресу. Це вміння не засуджувати себе за помилки, не карати за невдачі, а навпаки, проявляти до себе терпимість, розуміння і підтримку. Самоспівчуття є важливим компонентом емоційної саморегуляції, оскільки допомагає людині зберігати психологічний баланс і знижувати рівень стресу в складних ситуаціях.⁵

Під час війни, коли кожен день може приносити нові виклики, біль та втрати, важливо не тільки вміти справлятися з зовнішніми обставинами, але й турбуватися про себе. Виявлення самоспівчуття — це ефективний спосіб допомогти собі впоратися зі стресом і травматичними ситуаціями, що виникають у робочій сфері та в особистому житті.

Важливо розуміти, що самоспівчуття не є проявом егоїзму. Саме такі асоціації нерідко виникають у людей, що знайомляться з концепцією самоспівчуття.

Чому самоспівчуття важливе в умовах війни?

- Зменшення емоційного напруження, зокрема на рівні тіла.

Самоспівчуття допомагає зменшити емоційну напругу, оскільки людина вчиться бути м'якою і терпимою до себе, замість того, щоб піддаватися самокритиці. Дослідження показують, що **самоспівчуття збільшує варіабельність серцевого**

емоційна само- регуляція



⁵ The power of self-compassion — Harvard Health. Harvard Health. URL: <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/the-power-of-self-compassion> (date of access: 03.08.2025).

ритму й тонус блукаючого нерва, а це означає, що самоспівчуття створює **фізіологію безпеки**. Також самоспівчуття зменшує збудження симпатичної нервової системи, **знижує рівень кортизолу й адреналіну**, підвищує активність парасимпатичної нервової системи, яка відповідає за стан спокою.⁶

- **Захист від депресії і тривожних розладів.**

За результатами різних досліджень, у людей, які страждали на депресію, через тиждень застосування вправ співчутливого ставлення до себе спостерігалось покращення стану протягом наступних 3 місяців, а також підвищення рівня щастя протягом 6 місяців, незалежно від рівня щастя до початку використання вправ.⁷

- **Підвищення психічної стійкості.**

Самоспівчуття сприяє розвитку більш стійкого і здорового ставлення до себе. Згідно з дослідженням, американські ветерани, які мали високий рівень самоспівчуття, рідше страждали від посттравматичного стресового розладу. Саме самоспівчуття було більш потужним фактором у визначенні того, чи отримає людина ПТСР, ніж те, наскільки сильну воєнну травму вона пережила.

- **Покращення взаємин з іншими.**

Коли людина вміє проявляти співчуття до себе, це дозволяє їй бути більш терпимою і співчутливою до інших. У часи війни, коли соціальні зв'язки часто є єдиним джерелом підтримки, здатність до самоспівчуття стає важливою для підтримання здорових стосунків з близькими та іншими людьми.

Дослідниця і одна з авторок концепції само-співчуття, Крістін Нефф⁸ говорить про те, що «співчуття до себе» складається із трьох взаємопов'язаних компонентів:

Компонент 1: доброта до себе, або ставлення до себе по-доброму, на відміну від різкої критики.

Компонент 2: відчуття приналежності до загальнолюдської спільноти, усвідомлення того, що ми пов'язані з іншими людьми, які часто переживають схожі труднощі.

Компонент 3: усвідомленість. До прикладу, у важкі періоди життя намагання бути сфокусованим, і, з одного боку не відштовхувати від себе болючі почуття та думки, а, з іншого боку, не дати їм себе поглинути.

То як розвивати самоспівчуття?

Розвиток самоспівчуття є процесом, що потребує практики і часу. Існує кілька ефективних методів, які допомагають укріпити цю навичку і зробити її частиною щоденного життя.

- **Метод перший: прийняття своїх емоцій**

Перше і найважливіше у розвитку самоспівчуття — це прийняття своїх емоцій без осуду. Важливо усвідомити, що всі відчуття — біль, тривога чи страх — є природними і людськими. Немає нічого поганого в тому, щоб відчувати болючу реакцію на складні події. Самоспівчуття передбачає не засудження себе за ці емоції, а прийняття і розуміння.

Як практикувати: коли ви переживаєте важкі емоції, дайте собі дозвіл відчувати їх без критики. Скажіть собі: «Це нормально — відчувати таке зараз». Пам'ятайте, що ваші емоції не визначають вас як людину, це тимчасовий стан.

⁶ Mindfulness, Self-Compassion, Posttraumatic Stress Disorder Symptoms, and Functional Disability in U.S. Iraq and Afghanistan War Veterans — PMC. *National Library of Medicine PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5032647/> (date of access: 03.08.2025).

⁷ Robson D. Why self-compassion — not self-esteem — leads to success. *BBC Home — Breaking News, World News, US News, Sports, Business, Innovation, Climate, Culture, Travel, Video & Audio*. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210111-why-self-compassion-not-self-esteem-leads-to-success> (date of access: 03.08.2025).

⁸ Self-Compassion by Kristin Neff. *Self-Compassion*. URL: <https://self-compassion.org/> (date of access: 03.08.2025).

- **Метод другий: співчутливий дотик**

В стресовій ситуації може допомогти лагідний дотик. Наша шкіра — це дуже чутливий орган, і дослідження підтверджують, що фізичний дотик сприяє вивільненню гормону окситоцину та активує парасимпатичну нервову систему, що дозволяє нам почуватися більш безпечно і спокійно.

Як практикувати: покладіть схрещені долоні в зону серця, відрегулюйте своє дихання до максимально комфортного для вас темпу і стежте за своїми відчуттями протягом кількох хвилин. Також можна обійняти себе схрещеними руками, так само стежачи за своїм диханням, щоб воно було максимально комфортним.

- **Метод третій: відмова від самокритики**

Війна часто супроводжується відчуттям провини чи самокритики. Люди можуть вважати, що вони недостатньо сильні або що не виконують свою роль, що посилює відчуття безпорадності. Важливо навчитися говорити собі добрі слова, навіть якщо ситуація здається безнадійною.

Як практикувати: замініть критичні думки на більш співчутливі. Наприклад, замість думки «Я занадто слабкий, щоб витримати це», скажіть собі: «Це складно, але я роблю все, що можу в цих умовах».

- **Метод четвертий: підтримка через позитивну самооцінку**

Самоспівчуття також охоплює дії, які підтримують ваше фізичне і психологічне благополуччя. Це може бути турбота про своє здоров'я, час на відпочинок, розвиток хобі або просто приємні моменти на самоті.

Як практикувати: знайдіть час для себе, навіть якщо це кілька хвилин на день. Займіться тим, що приносить вам радість або спокій — це може бути читання, слухання музики або прогулянки на природі.

- **Метод п'ятий: практика написання листів самоспівчуття**

Одним з ефективних способів розвитку самоспівчуття є написання листів самому собі в моменти труднощів. У цих листах ви можете висловити собі підтримку, розуміння і заохочення.

Як практикувати: спробуйте написати лист самому собі в період стресу. Пишіть, як ви б підтримали друга в подібних умовах, і застосуйте ті ж слова підтримки до себе.

В умовах війни, коли людина стикається з великими психологічними та емоційними труднощами, здатність підтримати себе та впоратися з цими викликами стає ключовим чинником її виживання і життєстійкості.

Одним із найбільш ефективних методів емоційної саморегуляції є **самоспівчуття**, яке має велику важливість для збереження психічного здоров'я в екстремальних умовах. Самоспівчуття допомагає не тільки впоратися з переживаннями та стресом, але й сприяє розвитку глибшого розуміння себе та своїх емоцій.

ЛЕКЦІЯ

3.5. Майндфулнес як спосіб емоційної саморегуляції

Майндфулнес — це досить новий, але дуже популярний і доказовий напрям психології, що розвиває в людини навички усвідомленості, вміння перебувати «тут і тепер», бути в контакті із собою та зовнішнім світом.⁹ Практики майндфулнес надзвичайно позитивно впливають на роботу нервової системи, допомагають розвивати зосередженість, ясність мислення, знижують рівень стресу та напруги.

⁹ Словник психологічних термінів. Національний фармацевтичний університет (НФаУ). URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 03.08.2025).

Численні дослідження доводять позитивний вплив таких практик на будову мозку. Наприклад, у таких відомих компаніях, як Google, Apple помітили, що працівники, які постійно практикують майндфулнес, мають вищий рівень креативності та якість роботи.¹⁰

З'явився цей напрям 1976 року завдяки Джону Кабадзіну, який відкрив клініку та створив програму з протидії стресу.¹¹ Відтоді майндфулнес, без перебільшення, став світовим трендом!

Відомі компанії навчають технік майндфулнес своїх працівників, навички усвідомленості розвивають у деяких школах, застосовують техніки майндфулнес і для реабілітації військових.¹²

Згадайте, як ви п'єте свою ранкову каву або чай. Можливо, це для вас особливий ритуал, що дарує хвилини спокою та можливість насолодитися напоєм, налаштування на себе та на новий робочий день. Але частіше доводиться чути, що ранкову каву п'ють паралельно з рутинними справами, такими як приготування сніданку, макіяж, а може вже й по дорозі на роботу. Сучасна людина дуже часто прагне бути багатозаочною, забуваючи про те, що це дуже «з'їдає» ресурси нашого головного мозку.

Майндфулнес — це передусім уміння спрямовувати свою увагу на момент «тут і тепер» без оцінки, критики та засудження. Така навичка є протилежністю автоматичному режиму, в якому часто перебувають сучасні люди, виконуючи одночасно кілька завдань.

То як опанувати майндфулнес? Цей підхід передбачає розвиток трьох основних навичок:

- **Зосередженості**, тобто вміння фокусуватися на певному об'єкті протягом певного часу.

- Наприклад, фокусуватися саме на смаку їжі, не відволікаючись на перегляд мобільного телефону;
- **Ясності** як уміння чітко розуміти, що відбувається з цим об'єктом.
- Наприклад, розглядаючи предмет, ви фіксуєте увагу на всіх каналах сприйняття: кольорах, звуках, запахах, дотикових відчуттях, тощо;
- **Врівноваженості** як уміння не оцінювати того, за чим спостерігаєте.

Наприклад, ви зафіксували, що відчуваєте злість, але не поспішаєте засуджувати себе. Констатуєте її як факт і переключаєтеся на дихання. Повернувшись до відчуття злості, аналізуєте її інтенсивність, без засудження та докорів.

Це може здаватися непростим завданням, але постійна практика приносить результати. Але практикувати варто, дотримуючись основних **принципів майндфулнес**. До них належать:

1. Доброзичливість до себе
2. Прийняття
3. Безоцінність
4. Цікавість
5. Нереагуюча позиція

Принципів усього 5, проте дуже важливо залучати їх усі в процесі практики.



¹⁰ Божик С. Майндфулнес в науці. Fisis. Fisis. Fisis. URL: <https://fisis.net/naukovi-doslidzhennja/maindfulnes-v-nautsi/> (дата звернення: 03.08.2025).

¹¹ Mindfulness-based stress reduction. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mindfulness-based_stress_reduction (date of access: 03.08.2025).

¹² Божик С. Майндфулнес в науці. Fisis. Fisis. Fisis. URL: <https://fisis.net/naukovi-doslidzhennja/maindfulnes-v-nautsi/> (дата звернення: 03.08.2025).

Що ж можна усвідомлювати?

- **Тілесні відчуття:** холод, біль, розслаблення тощо.
- **Почуття:** що саме я відчуваю прямо зараз?
- **Думки:** «Які думки зараз у моїй голові» — просто спостерігаємо, не оцінюючи й не засуджуючи. Пам'ятаєте про принцип безоцінності?
- **Дії:** які процеси відчуються прямо зараз у моєму тілі, що саме зараз я хочу зробити.

Майндфулнес допомагає знайти кращий контакт зі своїм тілом, навчитися усвідомлювати свої почуття та думки і, зрештою, впливати на свої дії.

Варто зауважити, що існує кілька різновидів технік майндфулнес. Серед найвідоміших виділяють медитативні техніки, тобто «кишенькові» техніки майндфулнес, що допомагають швидко відновити емоційний та фізичний стан, а також «щоденні» практики майндфулнес. Це, наприклад, усвідомлене слухання музики, усвідомлене читання, усвідомлена їжа. Саме з них найлегше починати знайомство з напрямом, оскільки такі заняття є частиною нашого повсякденного життя.

ЛЕКЦІЯ

3.6. Опануємо техніки майндфулнес

Пропоную опанувати кілька базових технік майндфулнес, що допомагають формувати мистецтво усвідомленості.

В основі концепції майндфулнес лежить насамперед усвідомлення власного дихання. Тому для початку розглянемо техніку під назвою «**Однохвилинна медитація**», що допомагає розвинути цю навичку.

Для початку зайдіть у тихе і комфортне для вас місце, де вам ніхто не заважатиме (хоча з часом ви зможете практикувати в будь-яких умовах).

1. **Перший крок.** Сядьте зручно з рівною спиною (спиною краще не торкатися спинки

стілця), ноги торкаються підлоги, очі розплющені.

2. **Другий крок.** Дивіться перед собою, зробіть три-чотири глибокі вдихи через ніс і видихніть через рот.
3. **Третій крок.** Поступово переведіть дихання у звичне для вас та заплющте очі.
4. **Четвертий крок.** Спрямуйте всю свою увагу на дихання: дихайте спокійно, відчуваючи його ритм та навколишню тишу.
5. **П'ятий крок.** До вас приходимуть різні думки, не відганяйте їх, прийміть їх — це абсолютно нормально. Не оцінюйте, не критикуйте та не засуджуйте власні думки, дайте їм простір для блукання у вашій свідомості. Перемкніть свою увагу на дихання, не критикуючи себе за думки. Абсолютно нормально, що вони займають значну частину часу та уваги. Тренуйтеся фокусувати увагу на диханні.
6. **Шостий і останній крок.** Ближче до закінчення спробуйте відчутти своє тіло, згадайте предмети, які є в кімнаті, і згодом відкрийте очі.

Пам'ятайте, що тільки постійна практика усвідомленого дихання здатна знизити рівень стресу та напруження, налагодити контакт із собою і використовувати навички саморегуляції у стресових умовах.

Стабілізуватися при відчутті розгубленості, знизити градус емоцій та перезавантажитися добре допомагає техніка «**Усвідомлене споглядання предмета**».

Потрібно поставити ноги на підлогу — так, щоб відчутти їх як опори. Далі зробіть кілька вдихів та видихів, а потім уважно огляньте кімнату навколо. Зверніть увагу на якийсь невеликий предмет у просторі. Уявіть, що бачите його вперше: уважно розгляньте кожну його деталь, наближаючи та віддаляючи від очей. Відчуйте на дотик поверхню предмета, зафіксуйте свої відчуття. Поміркуйте про колір та фактуру поверхні. Споглядайте з цікавістю та не оцінюючи. Завершіть вправу глибоким вдихом та повільним видихом. Зафіксуйте свій стан після вправи. Подякуйте собі за час.



Ще одна ефективна техніка — це «**Сканування тіла**».

Ця практика полягає в тому, щоб по черзі звертати увагу на різні частини тіла, спостерігаючи за всіма відчуттями, що виникають. Без засудження та оцінки, з ясністю та цікавістю.

Як це працює: сканування тіла дає змогу знімати напруження і краще усвідомлювати власне тіло, а це важливо для боротьби зі стресом. Це допомагає зняти фізичне напруження, що накопичується через стрес і тривогу.

Як покроково виконувати техніку «Сканування тіла»?

1. **Перше.** Сядьте максимально зручно.
2. **Друге.** Відрегулюйте своє дихання, щоб воно відбувалося в комфортному для вас темпі. Видихаючи, можна ледь розтулити губи.
3. **Третє.** Починайте з того, щоб звернути увагу на свої ноги. Відчуйте їх у контакті з поверхнею.
4. **Четверте.** Поступово переміщайте увагу до кожної частини тіла — від ніг до голови.
5. **П'яте.** Звертайте увагу на будь-які відчуття, напруження або дискомфорт. Не намагайтеся змінити ці відчуття, а просто спостерігайте за ними. Продовжуйте дихати в комфортному для вас темпі. Якщо зауважите, що у вас виникли думки, які відволікають від тіла — просто констатуйте це. Без критики та засудження. А далі знову поверніть свою увагу до процесів у тілі.
6. **Шосте.** Наприкінці практики подякуйте собі за час.

Це базові техніки майндфулнес, що можуть значно покращити ваш стан і стати гарним перевантаженням для мозку. Їх можна практикувати як вдома, так і на робочому місці під час невеликої перерви.

Також корисні щоденні практики майндфулнес, які можна перетворити на частину своєї рутини, наприклад, практику «**Усвідомлений перекус**». Для практикування цієї техніки можна використати свій обід або взяти лише якусь частинку їжі,

наприклад, цукерку або горішок тощо. Варто починати саме з частинки. Розглянемо на прикладі цукерки.

На початку практики уважно роздивіться цукерку. Зверніть увагу на кольори, запах, вагу на долоні. Поміркуйте про її смак, доторкніться до неї пальцем і відчуйте текстуру.

- Відкусіть маленький шматочок, почніть дуже повільно жувати, перекочуючи його в роті на кінчик язика, притискаючи до щоки та піднебіння.
- Намагайтеся відчутти відтінки смаку: солодке, кисле, з присмаком.
- Фіксуйте свої відчуття: подобається, не подобається, нейтрально.
- Відчуйте різницю у смаку між першим та другим шматочком.
- Спостерігайте за відчуттям ситості.
- Відчуйте, як це добре — їсти усвідомлено і турбуватися про своє тіло. Подякуйте собі за час!
- Усвідомлено можна не тільки їсти, а й пити свої улюблені каву або чай!

«Мама» майндфулнесу професорка Елен Лангер стверджує, що практики усвідомленості сповільнюють процеси старіння та поліпшують пізнавальні процеси.¹³ Гадаю, це достатньо вагомих аргументів, щоб почати практикувати майндфулнес уже сьогодні!

усвідом-
лено
споглядай



¹³ Подолян Д. Як майндфулнес сповільнює старіння? Розповідає професорка з Гарварду Елен Лангер. *The Village Україна*. URL: <https://www.village.com.ua/village/life/podcast/352179-prostimy-slovami-4-ep11> (дата звернення: 03.08.2025).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 3

Попрактикуймо майндфулнес разом!

1. Пригадайте і назвіть три основні навички, які розвиває практика майндфулнес.
2. Протягом тижня ведіть **щоденник майндфулнес-практик**.
Для цього щодня практикуйте одну з технік та коротко занотуйте свої враження. Скористайтеся запропонованим переліком запитань:
 - Яку практику я виконував/виконувала, що помітив/помітила під час цього процесу (тілесні відчуття, почуття, думки)?
 - Чи вдалося мені дотримуватися принципів майндфулнес: доброзичливість до себе, прийняття, безоцінковість, цікавість, позиція нереагування?
 - Як виконання практик вплинуло на мій емоційний стан і працездатність?

Практика «Співчутливого дотику»

Яка мета практики?

Відчути вплив тілесного самозаспокоєння.

Як виконувати? (Інструкція)

1. Пригадайте стресову ситуацію, яку ви пережили нещодавно.
2. Застосуйте один із методів: обійміть себе, покладіть руки на серце, глибоко подихайте.
3. Зверніть увагу на свої фізичні відчуття та емоції до і після цих дій.
4. Запишіть свої спостереження.

Розвиваємо резильєнтність (гнучкість мислення та адаптивність)

Згадайте одну ситуацію зі свого життя, коли вам довелося швидко адаптуватися до нових обставин. Опишіть цей випадок, скориставшись запропонованим планом:

- Що сталося того разу?
- Як я реагував/реагувала спочатку?
- Як змінилося моє мислення та дії з часом?
- Який висновок я зробив/зробила із цієї ситуації?

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 3



1. Якого значення в психології набуває термін «резильєнтність»?
 - a. Уміння уникати стресових ситуацій
 - b. Здатність особистості адаптуватися до стресу, зберігаючи психічний добробут
 - c. Прагнення до досягнення цілей
 - d. Схильність до самокритики
2. Який із запропонованих прикладів ілюструє автоматичний режим, протилежний до суті підходу майндфулнес?
 - a. Усвідомлено слухати музику
 - b. Зосереджуватися на ароматі ранкової кави
 - c. Пити чай і паралельно готувати сніданок
 - d. Медитативно спостерігати за власним диханням
3. За результатами дослідження групи менеджерів, про яке ви дізналися в цьому модулі, які характеристики допомогли їм зберегти стійкість у кризу?
 - a. Емоційна замкнутість
 - b. Зацікавленість, саморегуляція, сприйняття змін як викликів
 - c. Постійний контроль над підлеглими
 - d. Уникнення ризиків
4. У чому полягає основна відмінність між резильєнтністю та життєстійкістю?
 - a. Резильєнтність стосується фізичного здоров'я, а життєстійкість — емоційного
 - b. Життєстійкість — частина резильєнтності, що акцентує на продовженні руху вперед після травми
 - c. Резильєнтність і життєстійкість не мають суттєвих відмінностей; це майже тотожні поняття
 - d. Життєстійкість — це новий термін, що замінив резильєнтність
5. Що є основною метою самоспівчуття?
 - a. Підвищення продуктивності
 - b. Зниження критичності до інших
 - a. Підтримка себе в складні моменти
 - b. Ізоляція від соціуму
6. Оксана як консультантка щодня спілкується з великою кількістю людей, що постраждали внаслідок воєнних дій. Наприкінці дня жінка відчувається виснаженою та роздратованою, а вночі часто не може заснути через постійні думки про роботу. Які техніки емоційної саморегуляції будуть найбільш ефективні в цій ситуації? (завдання з кількома правильними відповідями)
 - a. Техніки майндфулнес
 - b. Техніки самоспівчуття
 - c. Уникання та самозаборона «поганих» думок
 - d. Техніки порівняння себе із постраждалими

ЛЕКЦІЯ

4.1. Цілепокладання та розвиток:
стратегії особистісного
розвитку на основі
правильної постановки цілей

Для того щоб розглянути основні стратегії постановки цілей, їх вплив на розвиток особистості та методи досягнення успіху, уявімо двох людей із абсолютно однаковими можливостями, знаннями та ресурсами. Одна людина має чіткий план, точно знає, чого хоче від життя, ефективно використовує свій час і досягає успіху. Водночас інша не може зосередитися на справі, часто сумнівається у виборі способу рішення завдань, постійно відкладає важливі справи, відчуває втому.

Секрет криється у різному рівні особистісної ефективності.

Під особистісною ефективністю розуміють здатність швидко та якісно виконувати роботу та успішно досягати поставлених цілей. Основа ефективності особистості визначається позитивним мисленням та стресостійкістю, умінням робити правильні висновки зі своїх помилок і керуватися ними надалі, у прагненні до навчання та розвитку себе.¹

Особистісна ефективність — це не просто набір навичок чи талантів, а здатність досягати бажаних результатів із мінімальними витратами часу, енергії та ресурсів.

Якщо підійти до цього поняття простіше, то особистісну ефективність можна визначити трьома простими поняттями:

- чітке та свідоме розуміння цілей та намірів;
- уміння керувати власними ресурсами, такими як здібності, знання, час, здоров'я тощо;
- уміння спілкуватися з іншими людьми.

Основою продуктивності, професійного зростання та особистої мотивації є чітко сформульовані цілі. У сучасному світі успішність особистості значною мірою залежить від уміння ставити цілі й досягати їх. Люди, які ставлять перед собою конкретні, складні, але досяжні цілі, демонструють кращу продуктивність та отримують задоволення від своєї діяльності. За даними Американської Асоціації менеджменту, 60% людей, які регулярно ставлять і переглядають свої цілі, мають вищий рівень досягнень порівняно з тими, хто не займається цим. Статистика з дослідження Gallup (Геллап) показує, що 70% працівників, які чітко розуміють свої цілі та шлях їх досягнення, демонструють значно вищу продуктивність.² Це також допомагає знизити рівень стресу та вигорання на робочому місці. Без цілей наше життя перетворюється на перелік випадкових подій.

Цілі допомагають розібратися з нашими мріями, бажаннями, планами. Підказують, як досягти того, що має для нас більше значення і є важливішим серед усього іншого. Проте не всі цілі однаково ефективні. Надто загальні або нереалістичні

¹ Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення: 07.08.2025).

² Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12 [+Список питань] | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 03.08.2025).

завдання можуть призводити до вигорання або втрати мотивації. Згідно з дослідженням, проведеним міжнародною спільнотою для жінок-лідерів у технології та онлайн-бізнесі WTech (вітек), 85,7% жінок відчувають професійне вигорання незалежно від напрямку діяльності. Серед причин вигорання виділяються: хронічне напруження, авральний режим і робота на межі сил, відсутність цілей, ідеалізовані уявлення про роботу та відсутність зростання.

Тому у роботі із цілями є сенс дотримуватися чітких принципів їх визначення та постановки:

1. Усвідомлення мети, її ясність та реалістичність. Тобто людина чітко розуміє, чого хоче досягти, як цього досягти і що це в межах її можливостей. Наприклад, вона вирішує покращити своє здоров'я, поставивши мету регулярно займатися спортом. Вона може скласти план, як щодня робити зарядку або відвідувати двічі на тиждень тренажерний зал.
2. Конкретизація процесу формулювання, орієнтація на дії внаслідок встановлення конкретного кінцевого результату. Необхідно оцінити, які ресурси доступні, які обмеження існують (часові, фінансові, інші), а також урахувати поточну ситуацію і можливості для досягнення цілі.
3. Чітке визначення часових меж. Ціль має бути обмежена в часі, щоб була чітка кінцева дата для її досягнення.
4. Можливість поділу на окремі етапи, кроки, завдання.³ Замість того щоб ставити загальну мету, її можна розбити на кілька маленьких, конкретніших завдань. Це допомагає зберігати мотивацію та спрощує процес досягнення.

Загалом цілі поділяються на довгострокові (від року і більше) та короткострокові (кілька місяців). Наприклад, якщо довгострокова ціль — отримати сертифікацію в певній сфері, то

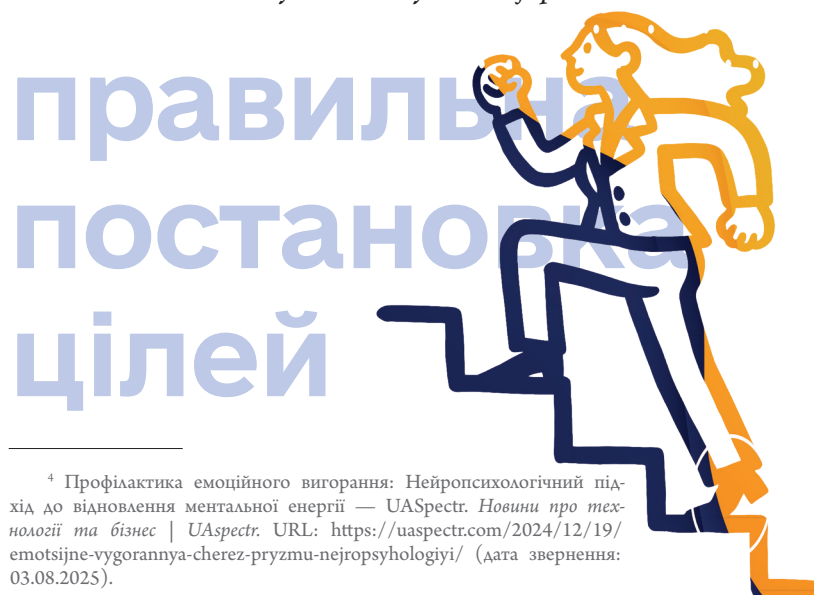
короткострокові кроки можуть передбачати проходження навчальних курсів, читання літератури та складання проміжних тестів.

Цей поділ допомагає підтримувати мотивацію: короткострокові цілі дозволяють бачити проміжні результати, що сприяє внутрішньому заохоченню до подальшої роботи.

Постановка занадто амбітних або нереалістичних цілей може призвести до розчарування та емоційного вигорання. Нереалістичні очікування можуть спричинити втрату енергії, роздратування та втрату інтересу до діяльності.⁴ Тому важливо встановлювати реалістичні та досяжні цілі, що відповідають вашим можливостям та ресурсам.

Розглянемо на двох прикладах.

- **Нереалістична ціль у сфері кар'єри:** «Хочу стати керівником відділу протягом наступних трьох місяців, хоча зараз я тільки почав працювати в компанії».
- **Можливий наслідок:** постійний стрес через відсутність швидких результатів, розчарування в собі, вигорання через надмірні зусилля.
- **Реалістична альтернатива:** «Протягом наступного року я покращу свої навички управління, візьму участь у кількох важливих проєктах і поступово підготуюся до підвищення».
- **Нереалістична ціль у сфері професійної підготовки:** «Я зміню професію за місяць, не маючи досвіду та знань у новій сфері».



³ Чкан А., Маркова С., Коваленко Н. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. С.10.

⁴ Профілактика емоційного вигорання: Нейропсихологічний підхід до відновлення ментальної енергії — UASpectr. Новини про технології та бізнес | UASpectr. URL: <https://uaspectr.com/2024/12/19/emotsijne-vygorannya-cherez-pryzmu-nejropsyholohiyi/> (дата звернення: 03.08.2025).

- **Можливий наслідок:** нестача знань, неможливість швидко отримати роботу, втрата впевненості в собі.
- **Реалістична альтернатива:** «Я візьму онлайн-курси та отримуватиму практичний досвід, поступово розвиваючи навички протягом року, щоб успішно перейти в нову професію».

Беззаперечним фактом є те, що від чіткості формулювання цілей та дотримання принципів їх побудови залежить ефективність їх реалізації. Проаналізуємо етапи постановки основних життєвих і професійних цілей.

Перший етап передбачає чітке визначення. Проаналізуйте, чого ви конкретно хочете досягти. Запитайте себе: «Чого я хочу?» та занотуйте відповіді.

На **другому етапі** зробіть «інвентаризацію» цілей, тобто об'єднайте в одне ціле ваші особисті та професійні орієнтири.

На **третьому етапі** проведіть аналіз власних ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей. Запитайте себе: «Що я можу?». Це допоможе виявити ваші сильні й слабкі сторони та з'ясувати, що допомагатиме і що заважатиме у досягненні результатів.

Для цього доцільно виявити успіхи в роботі та особистому житті, а також ті здібності, знання та досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів.

Четвертий етап пропонує проаналізувати співвідношення «ціль — засіб». Визначте засоби, необхідні для досягнення цілей, зокрема часові, фінансові, особисті, та порівняйте з реальною ситуацією.

На **п'ятому етапі** розробіть конкретні практичні цілі та завдання, зафіксуйте терміни виконання та опишіть конкретні очікувані результати.

Корисним буде, щодня виконуючи роботу, ставити собі запитання: «Чи наближає мене те, що я роблю, до досягнення певної мети?».⁵

⁵ Чкан А., Маркова С., Коваленко Н. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на пряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. С.10.

Визначення конкретних етапів при постановці цілей сприяє ефективній їх реалізації та успіху в досягненні.

І наостанок розглянемо кілька **найбільш ефективних моделей при постановці цілей**.

Однією з найпоширеніших є модель **SMART**.⁶ За цим підходом ваша ціль має бути:

- **Specific** (Спесифік, конкретною), тобто чітко визначеною;
- **Measurable** (межеребл, вимірюваною), тобто повинна бути можливість оцінювання прогресу;
- **Achievable** (ачівебл, досяжною), тобто реалістичною;
- **Relevant** (релевант, релевантною), тобто ціль має відповідати вашим потребам та прагненням;
- **Time-bound** (тайм-баунд, обмеженою в часі), тобто мати конкретні терміни для досягнення.

Наприклад, замість загальної цілі «Я хочу покращити фізичну форму», можна поставити SMART-ціль: «Я буду займатися бігом тричі на тиждень по 30 хвилин протягом наступних трьох місяців». Це робить ціль конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі.

Детальніше про модель **SMART** ви дізнаєтесь у модулі 6.

Популярним також є метод «WOOP» (**Wish, Outcome, Obstacle, Plan**)⁷, який довів свою ефективність у різних сферах. Цю практичну, доступну та науково обґрунтовану мотиваційну стратегію розробила Габрієла Оттінген.⁸ Вона передбачає не лише фантазування про результат, а й продумування перешкод, які можуть виникнути на шляху до мети, та планування способів їх подолання.

⁶ Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*. 1984. Volume 70,, Issue 11 (AMA FORUM). P. 36–36.

⁷ Woop method. Home | Wingspan: Center for Learning and Writing Support. URL: <https://learningandwriting.ku.edu/sites/writingandlearning/files/images/2024/Guides/GoalSetting/WOOP%20METHOD.pdf> (date of access: 03.08.2025).

⁸ Practice — WOOP my life. WOOP my life. URL: <https://woopmylife.org/en/practice> (date of access: 03.08.2025).

Як поставити ціль за допомогою методу **WOOP**?

1. Сформулюйте **бажання**, тобто **ціль (віш, wish)**. **Наприклад:** Хочу отримати підвищення на роботі.
2. Визначте бажаний **результат (аутком, outcome)**: Отримавши нову посаду, я матиму більше можливостей для розвитку та вищу зарплату.
3. З'ясуйте можливі **перешкоди (абстейкл, obstacle)**: У мене недостатньо досвіду у веденні проєктів.
4. Розробіть **план (plan)**: Я запишуся на курси управління проєктами та візьму на себе більше відповідальності в поточних завданнях.

Метод (віжн борд) «Vision Board», або «Дощка візуалізації»

Створіть візуальні нагадування про цілі, наприклад: малюнки, фото, слова, фрази тощо, яке мотивуватиме вас щодня. Цей метод допомагає тримати фокус на довгострокових бажаннях.

Цілепокладання — це базова навичка, що визначає успішність особистості. Використання SMART-моделі, розподіл цілей за часом та гнучкість у реалізації допомагають досягати високих результатів. А застосування методу на зразок WOOP дасть змогу запобігати можливим труднощам та ефективно їх долати.

ЛЕКЦІЯ

4.2.

Мистецтво керувати часом: основи тайм-менеджменту, що допомагають оптимально організувати свій робочий день

За даними дослідження Академії розвитку, лише 18% людей використовують ефективні методи управління часом. Це означає, що 82% не застосовують жодних систем планування, а це може призводити до втрати продуктивності.⁹

⁹ Халабуда П. 8 стратегій тайм-менеджменту для більш продуктивної роботи. Teamdeck. URL: <https://teamdeck.io/uk/управління-проєктами/>

Розглянемо тайм-менеджмент — мистецтво керувати своїм часом так, щоб досягати цілей, не втрачаючи балансу в житті, а також ключові підходи до управління часом, практичні стратегії, що сприяють підвищенню продуктивності.¹⁰

Серед основних **причин неправильного планування свого часу** можна назвати такі:

- відсутність чітких пріоритетів: якщо людина не визначає, що є найважливішим для її роботи, вона може витрачати час на другорядні справи;
- перевантаження завданнями: спроба взяти на себе більше, ніж реально можливо виконати, або ж постійні відволікання на соціальні мережі чи інші зовнішні фактори;
- прокрастинація, тобто відкладання справ «на потім» через страх невдачі, перфекціонізм або брак мотивації, що зрештою часто руйнує плани;
- відсутність ефективної системи планування — без використання відповідних інструментів (на кшталт щоденника чи системи нагадування в календарі) складно тримати все під контролем.¹¹

Як бачимо, управління часом — це не просто набір правил чи інструментів, а важлива навичка, яка допомагає досягати цілей без зайвого стресу та хаосу. Впровадження навіть базових принципів тайм-менеджменту, як-от «Матриця Ейзенхауера», «Принцип Парето» чи «Техніка Pomodoro», може значно покращити продуктивність і допомогти витрачати час усвідомлено.

Розглянемо основні **методи ефективного управління часом**.

По-перше, пріоритезація завдань.

Серед найпоширеніших причин неефективного використання часу — виконання справ

стратегії-управління-часом/ (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁰ Merrill A. R., Merrill R. R., Covey S. R. First things first: to live, to love, to learn, to leave a legacy. Free Press, 1996. P. 114–115.

¹¹ Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закл. вищ. освіти / уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Вид. «Соч. М. М.» МОН України, Ум. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини, 2024. С.111–115.

у хаотичному порядку, без розподілу їх за рівнем важливості. Аби цьому запобігти, використовуйте методи, покликані систематизувати потік ваших завдань. Наприклад, метод «Матриця Ейзенхауера». Він передбачає поділ усіх завдань на чотири категорії.

- **Важливі та термінові**, які варто виконати негайно. Наприклад, екстрене завершення звіту перед дедлайном або терміновий дзвінок від клієнта.
- **Важливі, але не термінові** — завдання, які потрібно запланувати завчасно. Наприклад: плануєте навчання або розвиток нових навичок, щоб не відкладати ці завдання на невизначений час через більш нагальні справи.
- **Неважливі, але термінові** — ці завдання можна і варто делегувати. Наприклад: рутинні зустрічі, відповіді на незначні листи, організаційні питання, які можна передати іншим.
- **Неважливі та нетермінові** — завдання, яких можна уникати з чистим сумнінням. Наприклад: безцільне «прокручування» (так званий скролінг) соцмереж, неконтрольований перегляд серіалів тощо.¹²

тайм-менеджмент



¹² Там само. С. 57–58.

По-друге, ефективність, або правило 80/20.

Правило 80/20, або принцип Парето, працює в різних сферах. Зокрема його активно використовують у бізнесі, де більшість прибутку компанії забезпечує лише частина клієнтів — саме ці 20%. Відповідно до **принципу Парето**, лише 20% зусиль дають 80% результату. Тобто якщо проаналізувати робочий день, то кілька основних завдань приносять найбільший результат, тоді як багато дрібних справ забирають час, але не впливають на кінцеву ефективність.¹³

Тому важливо навчитися визначати ключові завдання та концентруватися саме на них.

По-третє, планування та контроль часу.

Ефективного використання часу неможливо досягнути без чіткого планування. Однак недостатньо просто записати список справ — важливо структурувати їх відповідно до пріоритетів. Для цього можна використовувати такі методи:

- **Щоденне планування** — записуйте основні завдання на день у блокнот або мобільний застосунок (Google Calendar, Todoist тощо).
- **Тижневе планування** — на початку кожного тижня визначаєте основні цілі та головні етапи їх реалізації.
- **Тайм-трекінг** — фіксуйте, скільки часу ви витрачаєте на різні справи (у цьому допоможуть програми на зразок Toggl або RescueTime).

Серед ефективних технік планування часу, наприклад, система time boxing, де кожне завдання має конкретний часовий слот у розкладі, що дозволяє мінімізувати втрати часу.¹⁴

По-четверте, концентрація та інтервальний підхід до роботи та відпочинку.

Один із найвідоміших — **техніка Pomodoro**, що передбачає розбиття роботи на інтервали, наприклад, по 25 хвилин з 5-хвилинними перервами.

¹³ Кох Р. Принцип 80/20. Секрет досягнення більшого за менших витрат. Київ : КМ-букс, 2019. С. 34–36.

¹⁴ Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84> (дата звернення: 03.08.2025).

Після чотирьох таких циклів зробіть довгу перерву (15–30 хвилин). Цей підхід допомагає уникнути перевтоми та підвищити концентрацію.

Головне — не ідеально дотримуватися якоїсь методики, а знайти власний підхід, що працюватиме саме для вас. Якщо ви навчитеся правильно розставляти пріоритети та організовувати свій день, то зможете не лише встигати більше, а й почуватися менш виснаженими.

ЛЕКЦІЯ

4.3. Стратегії та техніки самопрезентації

Розглянемо питання стратегії та техніки самопрезентації як мистецтва презентувати себе. Це один із базових аспектів особистісної ефективності, оскільки впливає на те, як нас сприймають інші люди.

Під самопрезентацією розуміють процес представлення людиною власного образу у соціальному світі, свідомо чи несвідомо спрямованого на створення в інших людей певного враження про себе.

Уявіть, що вам потрібно пройти співбесіду. Ви чудовий працівник, прекрасний фахівець, маєте знання та сформовану систему компетенцій, необхідних для цієї посади. Але вже з перших хвилин усе залежатиме від того, як ви зможете себе презентувати. Ваша харизма, впевненість у собі, манера говорити та вміння доносити інформацію, ваша здатність продемонструвати свої сильні сторони — це інструменти, що дадуть шанс отримати цю роботу.

Розуміння власних сильних сторін, умінь правильно подавати себе та впевнено комунікувати допомагають будувати успішну кар'єру, ефективно працювати в команді та досягати особистісних та професійних цілей.

Особистісна ефективність і самопрезентація взаємопов'язані та доповнюють одна одну, створюючи основу для самореалізації у сучасному світі.

Завдяки чому самопрезентація стає успішною?

Самопрезентація є однією з фундаментальних соціальних потреб особистості мати «своє обличчя», запам'ятовуватися іншим. Її ефективність визначається створенням власного позитивного образу в повсякденному житті та досягненням успіху в будь-якій сфері практичної діяльності.¹⁵

Можемо говорити про самопрезентацію як про процес, що визначається мотивацією, має усвідомлювану мету й передбачає різноманітні засоби для формування образу «Я» та підтримки самооцінки особистості.

У цьому контексті ми розуміємо, що самопрезентація спрямована на створення соціально схваленого образу людини, впливає на ставлення людини до себе та може спричинити появу соціальних установок, страхів, прагнень тощо.

Для створення відповідного чи то бажаного образу людина обирає техніки самопрезентації, які умовно розділяють на **вербальні** та **невербальні**.¹⁶

- **Вербальна комунікація**, як техніка самопрезентації, потребує свідомого контролю за чіткістю та структурованістю мовлення. Слова, які ми використовуємо, мають бути зрозумілими, логічними та переконливими. Людина, яка вміє висловлювати свої думки логічно, лаконічно та послідовно, стає зрозумілою для співрозмовника. Їй вдається швидше досягати поставлених цілей та будувати довірливі стосунки з оточенням.

Наприклад, на діловій зустрічі керівниця, яка чітко окреслює свої вимоги та використовує позитивні формулювання замість критики, підвищує мотивацію своїх підлеглих. Замість фрази «Цей звіт дуже поганий, ви все зробили неправильно» краще сказати «Я бачу, що ви доклали зусиль. Пропоную спробувати дещо покращити структуру

¹⁵ Сорока О. Ієндерні особливості самопрезентації сучасного менеджера. Репозитарій Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка: URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13_Soroka.pdf (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁶ Там само.

та додати більше аналітики». Такий підхід знижує рівень напруження та підвищує ефективність роботи команди.

- Водночас **невербальні** сигнали часто впливають на сприйняття співрозмовника навіть більше, ніж слова. До **невербальних** належить техніки, що акцентують увагу на зовнішньому вигляді, одязі, манері триматися.

Уявіть кандидата на співбесіду, який говорить про свій професійний досвід, але весь час дивиться в підлогу або перехрещує руки. Така поведінка може створювати враження невпевненості або замкнутості. Людина, яка уникає зорового контакту, може здаватися невпевненою або нещирою, навіть якщо її слова несуть інше навантаження. Водночас відкриті жести, посмішка та помірні жестикуляція можуть сприйматися більш природно і впевнено.

Зовнішній вигляд також відіграє важливу роль у самопрезентації. Перше враження про людину формується за кілька секунд.

Уявіть двох людей, які прийшли на співбесіду в одну компанію. Один кандидат одягнений у класичний костюм, має доглянутий вигляд і впевнено тримається. Інший — у зім'ятій сорочці, з недоглянутим волоссям і нерішучим поглядом. Хоча їхні професійні навички можуть бути однаковими, зовнішній вигляд може впливати на сприйняття інших.

Використовуючи стратегії самопрезентації, людина може не лише підвищити власну впевненість, а й створити позитивне враження у професійному та соціальному середовищі. Освоєння цих технік сприяє кращій адаптації та зниженню стресу в різних життєвих ситуаціях.

ЛЕКЦІЯ

4.4.

Особистісна ефективність та самоорганізація

Визначимо головні об'єктивні та суб'єктивні чинники, які сприяють нашому розвитку самоорганізації у професійній сфері. Про те, наскільки ефективною та важливою є самоорганізація в житті та діяльності, знає багато людей. Уміння планувати свою діяльність, прораховувати час, ставити цілі, використовувати ресурси — це корисно та переконливо. Однак чому самоорганізація така важлива і в чому її ефективність?

Головна мета самоорганізації полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, досягати результатів, свідомо керувати перебігом свого життя та покращувати його якість.

Самоорганізація особистості може виявлятися:

- у цілеспрямованості,
- в активності,
- в обґрунтованості мотивації та плануванні діяльності,
- у самостійності й швидкості ухвалення рішень,
- в оцінюванні наслідків праці,
- в почутті обов'язку.¹⁷

Простіше кажучи, самоорганізація — це вміння правильно організовувати свій день, розставляти пріоритети й контролювати власні дії. Без цих, на перший погляд простих правил, навіть найкращий працівник чи працівниця може дезорієнтуватися в хаосі завдань та стресу.

Уявіть ситуацію: працівнику необхідно підготувати звіт до чіткого дедлайну. Однак замість цього він виконує інші термінові завдання. Через брак самодисципліни та планування цей працівник не може організувати свій час і зусилля. Це може призводити до стресу через порушені часові рамки та перевтому, спричиняти помилки

¹⁷ Грищенко С. В. Самовдосконалення особистості : монографія. Чернівці : НУЧК ім. Т.Г. Шевченка, 2019. С. 128.

у звітності і, природно, — до негативних результатів діяльності. Зокрема негативно впливати на репутацію працівника.

Тому треба запам'ятати головні переваги самоорганізації:

1. По-перше, зменшення стресу через чітке розуміння завдань та правильний розподіл часу на їх виконання.
2. По-друге, підвищення продуктивності завдяки фокусу на головному.
3. По-третє, гарантований баланс між роботою та особистим життям.

Які **основні компоненти самоорганізації** є запорукою успіху особистісної та професійної реалізації?

- **Постановка цілей, або цілепокладання**

Ідеться про визначення конкретних, чітких, реалістичних та досяжних цілей. Якщо фахівець чи фахівчиня ставить перед собою мету, наприклад, підвищити кваліфікацію з питань мотиваційного консультування, то це передбачає, що людина:

1. по-перше, здійснює моніторинг освітніх програм,
2. по-друге, створює план навчання.

- **Планування**

Необхідне, щоб ефективно розподіляти час, завдання та ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей компонент реалізується за умови, коли працівник чи працівниця, наприклад, складає щотижневий графік, у якому визначає ключові завдання та пріоритети.

- **Тайм-менеджмент**

Способи ефективного використання часу та боротьбу зі звичкою відкладати, тобто із прокрастинацією, ми вже детально розглядали на попередніх лекціях. Варто додати про тайм-менеджмент в контексті самоорганізації, що правильний розподіл навантажень у певних часових рамках дозволяє тримати баланс між роботою та особистим життям.

Наприклад, використання техніки «Помідор» (Pomodoro)¹⁸ — передбачає розбиття роботи на короткі інтервали часу, зазвичай по 25 хвилин, з перервами між ними.

Розглянемо на прикладі завдання «Підготувати звіт для роботи».

1. (25 хвилин): Збір інформації та матеріалів для звіту. Перерва: 5 хвилин.
2. (25 хвилин): Написання першої частини звіту. Перерва: 5 хвилин.
3. (25 хвилин): Написання другої частини звіту. Перерва: 5 хвилин.
4. (25 хвилин): Перевірка та редагування звіту. Тривала перерва: 20–30 хвилин.

У такий спосіб ви зможете не тільки ефективно розподілити час, але й уникнути втоми та зберегти концентрацію на завданні.

- **Пріоритезація**

Це процес визначення найбільш важливих завдань і розподілу ресурсів на їх виконання.

¹⁸ Pomodoro® technique — time management method. Pomodoro® Technique. URL: <https://www.pomodorotechnique.com/> (date of access: 03.08.2025).



само-
органі-
зація

Як елемент самоорганізації, пріоритезація розвиває вміння розподіляти завдання за важливістю і терміновістю, тобто зосереджуватися на цілях та ефективному розподілі часу. Для цього скористайтесь методом ADCD. Спробуйте метод «1–3–5» — 1 велике завдання на день, 3 середніх та 5 малих. Будуйте вже відому вам «Матрицю Ейзенхауера» чи застосовуйте правило 80/20 (принцип Паретто).

- **Самодисципліна та самоконтроль**

Це наша здатність дотримуватися встановленого плану та працювати над собою навіть за відсутності мотивації. Досягати запланованого, давати оцінку власному прогресу, а також здійснювати аналіз помилок та коригування дій.

- **Самотивація, гнучкість та адаптивність**

Це важливі компоненти самоорганізації особистості в умовах сьогодення. Ідеться про нашу здатність знаходити внутрішню мотивацію для виконання завдань та швидко адаптуватися й пристосовуватися до змін. Це постійна робота над самовдосконаленням та розвитком фахових компетентностей. Наприклад, після завершення якогось проекту ви аналізуєте, як ви впоралися з труднощами. Визначаєте свої сильні сторони, міркуєте, як зберегли спокій і не зламалися перед проблемами. А також визначаєте, над чим варто ще працювати, наприклад, покращення комунікації з командою.

Як підсумок, ефективні способи самоорганізації передбачають такі аспекти:

- 1) чітке визначення професійних цілей;
- 2) планування повсякденної діяльності;
- 3) самотивація;
- 4) впорядкування робочої зони;
- 5) дотримання режиму та розпорядку дня;
- 6) облік та раціональне використання часу;
- 7) раціоналізація професійної діяльності за допомогою організаторів, щоденників;
- 8) правильний розподіл ресурсів.

Визначимо ще кілька практичних прийомів самоорганізації професійної діяльності особистості.

- **«Інтенсив як спосіб життєдіяльності»**

Цей прийом використовують для виконання конкретних завдань, зокрема: розробити план консультації, систематизувати документацію, скласти план дня на завтра тощо.¹⁹

Виконання такого типу завдань не варто розтягувати на весь день. Краще домовитися із собою про кількість відведеного часу на їх виконання. Варто не забувати при цьому чергувати інтелектуальну працю з фізичною.

- **Прийом «Сформуї звичку»**

Вважається, що звичка формується на 21 день. Тобто якщо спочатку самоорганізовування для виконання якоїсь дії потребує наших щоденних зусиль, то перетворення цієї дії на звичку формує в нас потребу.²⁰ Наприклад, скласти план завдань на завтра чи здійснювати рефлексію щоденних подій.

Застосування стратегій, прийомів та методів самоорганізації має для нас такі позитивні наслідки у професійній діяльності:

- 1) виконання роботи з оптимальними затратами сил, часу та енергії;
- 2) менше стресів та більше позитиву від проведеної роботи;
- 3) вищі результати роботи та менше помилок під час виконання;
- 4) досягнення професійних та життєвих цілей коротшим шляхом.

¹⁹ Мирончук Н. Основи самоорганізації у професійній діяльності: навчально-методичний посібник. Житомир: Житомирський державний університет ім. І.Франка, 2020. С.42.

²⁰ Там само.

ЛЕКЦІЯ

4.5.

Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості. Самомотивація як складник самоорганізації особистості

Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості — це сукупність методів, прийомів та практичних підходів, які базуються на знаннях про людську психіку та поведінку.²¹

Основні завдання таких психологічних технологій:

- підвищувати ефективність життя людини,
- покращувати її самопочуття,
- розвивати особистісний потенціал для досягнення поставлених цілей.
- вдосконалювати психологічний стан людини,
- підвищувати її адаптивність, самореалізацію та гармонійний розвиток,
- допомагати краще зрозуміти себе й інших людей,
- навчати керувати своїми емоціями та будувати гармонійні стосунки.

Сучасні психологічні технології можна визначити як структуровані способи впливу на психіку людини, що допомагають:

- розвивати самосвідомість та емоційний інтелект особистості;
- формувати позитивні установки та переконання;
- усувати внутрішні бар'єри — страхи, сумніви, стреси;
- підвищувати ефективність у професійній, соціальній чи особистій сферах.

Розглянемо **основні аспекти** цих технологій.

По-перше, саморегуляція

Це здатність людини свідомо контролювати свої думки, емоції та дії. Без неї складно досягти стабільності та успіхів у будь-якій сфері життя.

По-друге, мотивація

Її визначають як рушійну силу розвитку особистості. Це те, що спонукає нас діяти. Мотивація є зовнішня, коли ми діємо заради схвалення чи винагороди, та внутрішня, тобто спричинена прагненням до самореалізації. Ефективне функціонування особистості можливе за умови балансу між ними.

По-третє, розвиток емоційного інтелекту як умова успішних та гармонійних стосунків у колективі та особистому житті

Під час розмови важливо не лише слухати людину та чекати своєї черги говорити, а, поставивши себе на місце співрозмовника чи співрозмовниці, намагатися зрозуміти характер його чи її почуттів.

По-четверте, управління стресом для збереження ресурсів особистості

У цьому курсі ми вже згадували про методи управління стресом. Тож лише пригадаймо, що некерований стрес виснажує, тоді як правильне управління ним допомагає людині залишатися здоровою та продуктивною.



само-
мотивація

²¹ Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник ужгородського національного університету. серія: психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 03.08.2025).

Зупинимось детальніше на **самотивації як психологічній стратегії** ефективного функціонування особистості.

В умовах динамічної та інтенсивної професійної діяльності, за великої кількості невідкладних завдань, жорстких дедлайнів, нечіткості функціонально-професійних обов'язків, відсутності досвіду тощо самотивація забезпечує нам можливість зберігати професійну ефективність та працездатність.²²

Тож самотивацію можна визначити як самотимулювання, самотепування та самотіштовхування до визначеної мети, що ґрунтується на внутрішніх переконаннях.

Самотивація виконує важливі **функції** в нашому житті. Зокрема:

- *спонукальну* — стимулює особистість до виконання певної діяльності;
- *спрямувальну* — скеровує до вибору певної дії, поведінки, вчинку тощо;
- *регулювальну* — контролює діяльність відповідно до визначених інтересів та цінностей.

Уявімо працівницю вашої установи, яку можна описати як енергійну, ініціативну, з амбітними цілями. Згодом вона починає відчувати, що її продуктивність знижується. Жінка часто відкладає завдання на потім, втрачає інтерес до справи й не може знайти в собі сили рухатися вперед.

Однак після тренінгу з розвитку для навчання персоналу працівниця вирішує змінити підхід. Тепер вона планує свій день, ставить перед собою невеликі, досяжні цілі. Обов'язково аналізує та рефлексує своєю діяльністю. Поступово помічає покращення настрою, робота йде швидше, впевненість зростає. Вона отримує підвищення по службі. Відповідь проста — так працюють технології ефективного функціонування та самотивація.

Які **основні характеристики цих понять?**

Цілеспрямованість як чітке розуміння, куди ви йдете. Вона забезпечує ефективне функціонування, як бачимо у прикладі вище.

- *Самодисципліна як здатність контролювати свої дії навіть за відсутності тиску ззовні.* Наприклад, не чекаючи вказівок зверху, працівниця сама організувала своє навчання та взяла відповідальність за свій час.
- *Гнучкість як здатність адаптуватися.* У нашому прикладі працівниця переглянула пріоритети і самоорганізувалася.
- *Саморефлексія як навичка періодично аналізувати свої успіхи та невдачі.* Наприклад, працівниця аналізує та рефлексує, що вдалося, а що — ні, і як цьому запобігати надалі.
- *Ефект позитивного підкріплення.* Самотивація часто залежить від винагороди. У цьому випадку вона очевидна — це просування кар'єрними щаблями.
- *Енергетичний баланс.* Ефективність неможлива без турботи про себе. Тож у нашому прикладі бракує згадки про обов'язковий якісний відпочинок, дотримання балансу між роботою і особистим життям тощо.

Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості не є чимось складним чи недосяжним. Вони базуються на простих принципах — усвідомленості, самоконтролі, прагненні до гармонії та психологічного добробуту. Ці методи, прийоми та практичні підходи допомагають оптимально використовувати свої знання, час та ресурси²³.

²² Мирончук Н. Основи самоорганізації у професійній діяльності: навчально-методичний посібник. Житомир : Житомирський державний університет ім. І. Франка, 2020. С. 8–9.

²³ Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості: монографія / за ред. С. Максименка, С. Кузікової, В. Зливкова. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 83.

ЛЕКЦІЯ

4.6.

Техніки формування навичок досягнення поставлених цілей та конструктивного ставлення до власного успіху

З погляду професійної діяльності та успішності в житті мотивація до досягнення стає відправною точкою.²⁴ Саме мотивація визначає, як ми підходимо до справи та від чого відштовхуємося у виборі власне мети та самої діяльності.

Мотив досягнення відображає стійку потребу людини досягати успіху в різних сферах. Коли спроби реалізувати діяльність призводять до задоволення цієї потреби, виникає відчуття компетентності, яке супроводжують переживання радості та задоволення.

Серед інших показників успіху можна визначити особистісні якості:

- наполегливість;
- інтернальність/екстернальність, тобто власна відповідальність за результат або перекладання її на інших;
- вибір адекватного завдання, тобто досяжної цілі;
- енергійність, ініціативність у роботі.²⁵

Уявімо дві ситуації. Перша: Ірина мріє стати успішною графічною дизайнеркою. Вона ставить собі за мету створити портфоліо із 6 проєктів за два місяці, тому складає поетапний план виконання цього завдання. Дівчина планує щодня ознайомлюватися з роботами відомих дизайнерів, щотижня завершувати один проєкт, щомісяця проходити один-два онлайн-курси для дизайнерів тощо. У процесі вона постає перед труднощами, але продовжує рухатися до своєї мети. Через два місяці Ірина не лише досягає мети, а й отримує

перше замовлення від клієнта, що ознайомився з її роботами.

Інша ситуація. Олександр хоче відкрити власний бізнес із продажу автозапчастин. Він також ставить мету — запустити магазин за півроку. Але сумніви не дають Олександрові реалізувати свій задум. Він постійно відкладає будь-які дії, його переповнюють страхи та хвилювання. Олександр боїться, що його ідея провалиться, тож замикається в колі негативних думок про можливі невдачі. Через півроку він ще не зрушив з місця у своїх планах.

У цих людей різні підходи до справи: Ірина демонструє орієнтацію на успіх та конструктивне ставлення до нього, тоді як Олександр зосереджується на думках та переживаннях про можливі невдачі.

Здатність досягати цілей та формування позитивного ставлення до успіху є своєрідними маркерами, за якими можна простежити процес досягнення успіху як у професійній діяльності, так і в особистому житті.

Перша умова успіху — знати, куди ви йдете. Це про чітку постановку цілей. Наприклад, застосуйте вже відомий вам метод SMART, щоб ваші цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними та визначеними в часі.

Повернемося до ситуації з Іриною. Її мета — створити портфоліо з 6 проєктів за два місяці — відповідає цим критеріям. Є ціль, є визначений час та плани щодо перевірки результату.

Друга умова — розбити цілі на конкретні кроки. Великі цілі можуть лякати. Щоб запобігти цьому, розбивайте велике завдання на керовані частини (менші етапи). Цей процес називається декомпозицією. Тобто загалом рухайтесь маленькими кроками. У такий спосіб кожен маленький успіх мотивує рухатися далі.

Повернемося до нашого позитивного прикладу. Ірина не ставила собі за мету отримати портфоліо відразу. Вона розпланувала свою роботу — один проєкт на тиждень, плюс виділила час на навчання.

²⁴ Притула О. Мотивація на досягнення успіху та мотивація на уникнення невдач як основні мотиви професійної діяльності кризис-менеджерів. *Актуальні проблеми психології*. Т. V. Вип. 15. С. 203.

²⁵ Балецька Л. Психологічні особливості атрибуції успіху у професійному самовизначенні студентів вищих навчальних закладів : дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук. Київ: 2014. 254 с.

Третя умова визначає орієнтацію на успіх, а не на уникнення невдачі. Психологи розрізняють два типи мотивації: прагнення до успіху та уникнення невдачі. На цьому етапі доброю порадою буде створювати для себе ситуації, в яких можна візуалізувати позитивний результат діяльності та власний успіх.

Ірина створювала портфоліо з огляду на те, що має сподобатися клієнтові. Олександр же уникав дієвих кроків, бо боявся провалу.

Четверта умова — це конструктивне ставлення до успіху. Як часто, отримавши позитивний результат у справі, ви знецінюєте його фразами на взірець: *«Це було легко»* або *«Мені просто по-таланило»*?

Успіх — це не лише досягнення мети, а й уміння його приймати. Тож визнавайте свої зусилля, святкуйте маленькі перемоги, адже це завжди кроки вперед.

П'ята умова — це гнучкість та адаптація. Іноді стається так, що плани змінюються під впливом форс-мажорних обставин. Замість паніки варто скоригувати свої плани та дії. У вас завжди є вибір: зупинитися, натрапивши на перешкоди, або поволі рухатися, адаптуючись до викликів. Допоможе в цьому моніторинг цілей: розбираємося що працює, а що — ні, аналізуємо, що потрібно змінити, щоб усе запрацювало краще.

Ірина, наприклад, долає труднощі і малими кроками рухається до поставленої цілі.

Шоста умова — це самодисципліна та звички. Досягнення цілей вимагає регулярності та системності. Створіть звичку, наприклад, по 30 хвилин щодня присвячувати своїй меті. З часом це стане автоматичною частиною вашого життя. Наприклад, Ірина щодня планувала ознайомлення з портфоліо відомих дизайнерів.

Досягнення цілей — це поєднання чіткого плану, маленьких кроків, позитивного мислення та гнучкості. Розвивайте ці навички і успіх стане не мрією, а реальністю.²⁶



²⁶ Балецька Л. Деякі аспекти у вивченні феномену успіху. II Міжнародна науково-практична конференція «Гене́за буття особистості» (19–20 грудня 2011 року). К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. Том I. С.1 06–109.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 4

Виконайте систему вправ для покращення особистісної ефективності.

Практичне завдання 1. «Мій шлях до особистісної ефективності»

Етап 1. Самооцінка

Дайте короткі письмові відповіді, занотувавши свої думки в нотатнику.

- Які мої основні цілі на найближчий рік?
- Наскільки ефективно я використовую свій час? (Оцініть від 1 до 10, де 1 — дуже низька ефективність, а 10 — дуже висока.)
- У чому полягають мої сильні сторони у досягненні цілей?
- Які бар'єри заважають моїй ефективності?

Етап 2. Тайм-логінг

Заплануйте щоденне спостереження за часом протягом 2–3 днів. За потреби продовжуйте таблицю на інші дні.

День спостережень	Дата	Часовий проміжок	Діяльність	Продуктивна	Непродуктивна
1-й день					
2-й день					
3-й день					

Етап 3. План покращення ефективності

Заплануйте покращення вашої професійної ефективності.

1. Напишіть три основні дії для підвищення власної ефективності:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2. Сформулюйте SMART-цілі на найближчі 2 тижні:

Ціль 1: _____

Ціль 2: _____

3. Визначте ресурси або підтримку, необхідні для реалізації поставлених SMART-цілей на найближчий час.

4. Рефлексія

Після виконання завдання письмово дайте відповіді на такі запитання:

- Що нового я дізнався/дізналася про себе?
- Що мене мотивує покращувати свою ефективність?
- Як я можу підтримувати ефективність у довгостроковій перспективі?

Практичне завдання 2. «SMART-ціль»

- Виберіть одну довгострокову мету — особисту або професійну.
- Сформулюйте її за SMART-критеріями (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- Запишіть кожен із п'яти пунктів SMART для вашої мети.

Практичне завдання 3. «Тайм-менеджмент із Pomodoro»

- Проведіть один робочий блок Pomodoro (4 інтервали по 25 хв роботи + паузи між ними).
- Зафіксуйте, які завдання ви виконували під час кожного інтервалу та оцініть свою продуктивність.
- Опишіть у короткій рефлексії (3–5 речень), як змінилася концентрація й відчуття втоми.

Практичне завдання 4. «WOOP-план для невеликого завдання»

- Виберіть просту ціль. Наприклад, прочитати статтю на професійну тематику.
- Складіть план за методом WOOP:
 1. Wish (бажання)
 2. Outcome (очікуваний результат)
 3. Obstacle (перешкода)
 4. Plan (як діяти, щоб подолати перешкоду)

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 4



1. Серед запропонованих елементів виберіть усі варіанти, що належать до базових технік самопрезентації (завдання з кількома правильними відповідями).

- Уникнення зорового контакту
- Відкрита, усвідомлена жестикуляція
- Посмішка
- Перехрещені на грудях руки
- Охайний зовнішній вигляд
- Голосне й швидке мовлення

2. За матеріалами пройденого модуля визначте та упорядкуйте конкретні етапи постановки життєвих і професійних цілей, що сприяють їх ефективній реалізації та успіху в досягненні.

- a. Інвентаризація особистих і професійних орієнтирів
 - b. Аналіз ресурсів для досягнення цілі
 - c. Чітке визначення цілей та бажаного результату
 - d. Розробка конкретних кроків із встановленням термінів
 - e. Оцінка «ціль — засіб»
- 1. c. Чітке визначення цілей та бажаного результату
 - 2. a. Інвентаризація особистих і професійних орієнтирів
 - 3. b. Аналіз ресурсів для досягнення цілі
 - 4. d. Оцінка «ціль — засіб»
 - 5. e. Розробка конкретних кроків із встановленням термінів

3. Серед запропонованих варіантів методик виберіть ті, що належать до технік тайм-менеджменту (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. Матриця Ейзенхауера
- b. Метод WOOP
- c. Принцип Парето (80/20)
- d. Техніка Pomodoro
- e. Vision Board (дошка візуалізації)

4. Серед наведених варіантів визначте приклади самоорганізації особистості (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. Ухвалення рішення під тиском більшості
- b. Виконання завдань за власним розкладом
- c. Емоційні гойдалки, різка зміна настрою без причини
- d. Очікування вказівок від керівника/керівниці, підпорядкування тільки зовнішнім командам
- e. Мотивація до досягнення цілей

5. Як консультант центру зайнятості, Олексій прагне покращити свою професійну ефективність. Він поставив мету: покращити якість своєї роботи. Через деякий час чоловік усвідомив, що не бачить прогресу, втрачає мотивацію та сумнівається у власних силах. Що з цих процесів є допоміжним під час постановки професійної цілі? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Конкретизувати мету за SMART-критеріями
- b. Визначити часові межі для досягнення результату
- c. Оцінити наявні ресурси та можливості
- d. Розбити досягнення великої мети на дрібніші етапи
- e. Сформулювати максимально конкретну мету

ЛЕКЦІЯ

5.1. Мова впливу. Яка роль
ефективної комунікації
в професійному середовищі?

У цьому модулі ми розглянемо питання ефективної комунікації, будемо досліджувати її основні принципи й елементи та з'ясовувати їх вплив на організацію конструктивної взаємодії.

Швидкі темпи розвитку цифрових технологій, віртуального спілкування, штучного інтелекту сприяють змінам у різноманітних формах комунікації. Наприклад, у 2019 році до інтернету було підключено 22 мільярди пристроїв. До 2024 року понад 40% світу покрили мережі 5G, що сприяло зростанню швидкості та якості мобільного інтернет-зв'язку.¹ А понад 71% споживачів вважають текстові повідомлення ефективною формою ділового спілкування, що свідчить про зростання популярності миттєвих повідомлень у бізнес-середовищі. Та все ж живе спілкування в нашому житті сьогодні займає важливе місце.

Уявімо, ви працюєте в компанії, де основне спілкування між співробітниками відбувається через електронну пошту та месенджери. З часом ви помічаєте, що робота рухається повільно через непорозуміння в листуванні, а це призводить до помилок та затримок виконання завдань. Тоді ви пропонуєте проведення зустрічі з командою у формі наради.

На такій зустрічі працівники можуть відразу обговорити проблеми, уточнити деталі, висловити

ідеї та знайти рішення для організації результативного робочого процесу. Очевидно, що ефективне професійне спілкування допомагає уникати непорозумінь, прискорює робочі процеси та покращує взаємодію між співробітниками.

Комунікація — це не просто обмін інформацією, а складний процес взаємодії, який передбачає передавання, сприйняття та розуміння повідомлення. Простими словами, комунікація — це вміння передати думку, емоцію чи інформацію в такий спосіб, щоб інша людина правильно її зрозуміла.

Найперша мета ефективної комунікації — налагодити взаємозв'язок між співрозмовниками та досягти комунікативних цілей. Комунікація відіграє важливу роль у різних сферах життя, адже є основою для ефективного співробітництва, навчання, розвитку, особистісної та професійної реалізації тощо. Професійна комунікація фахівців центрів зайнятості має особливе значення насамперед для підтримки людей, які перебувають у пошуках роботи. Така комунікація передбачає взаємодію між відвідувачами та працівниками центру, а також внутрішню комунікацію. Її специфіка виявляється в конкретних ситуаціях комунікативного процесу та потребує врахування статі, віку, професії, національності та соціальної ролі співрозмовників.

Комунікаційний процес має чітку структуру та виконує кілька важливих функцій для життя людини. Серед них:

- покращення взаєморозуміння й задоволення потреби у спілкуванні,
- формування уявлення про себе, розвиток самоусвідомлення;

¹ Global Internet use continues to rise but disparities remain, especially in low-income regions. ITU International Telecommunication Union. URL: <https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/PR-2024-11-27-facts-and-figures.aspx> (date of access: 03.08.2025).

- професійна та особистісна реалізація;
- розвиток та підтримка здорових взаємин,
- обмін інформацією,
- вплив на інших тощо.

Ефективність комунікації залежить від дотримання правил, умов та способів спілкування. Варто пам'ятати: те, що хтось говорить, і те, що ми чуємо, може бути відносно різним. Розуміння отриманої інформації залежить від рівня освіченості та попереднього досвіду людини. Тож з'ясуємо, з яких **елементів складається комунікаційний процес**.²

Відправник, тобто джерело інформації — особа, група осіб. Уявімо фахівця Центру зайнятості — посадову особу, відповідальну за інформування громадян щодо актуальних вакансій та послуг служби. Важливим для відправника є усвідомлення мети комунікації — навіщо він чи вона це робить. Також тут важлива точність інформації та її корисність.

Тож наступний елемент **комунікаційного процесу** — **повідомлення**, або ж **інформаційна ідея**. Вона має бути зрозумілою та легко передаватися до адресата. Так, у роботі фахівця служби це може бути інформаційне повідомлення про наявні вакансії із запрошенням на співбесіду або пропозицією відвідати профорієнтаційний захід.



За потреби усуньте джерела непорозуміння: двозначні слова, культурні розбіжності, помилкові судження, нестачу інформації тощо. Наведу ще один приклад. Колега уже знайомого нам фахівця почав поводитися відсторонено і менше спілкуватися. Чоловік сприймає це як неприязнь до себе. Насправді ж причина в тому, що перший колега має особисті проблеми, про які не говорить. Через нестачу інформації між ними виникає непорозуміння, а далі можливі конфлікти. Це демонструє, як нестача інформації може призвести до хибних висновків і зайвих проблем у спілкуванні.

Канал комунікації — засіб передавання інформації. Він може бути вербальним: міжособистісне спілкування, телефон, відеоконференції, телебачення, радіо; а також невербальні комунікації.

Уявімо, що в нашому прикладі фахівець служби передає повідомлення клієнтам через електронну пошту, телефонний дзвінок, SMS-повідомлення або особисте інформування під час візиту до Центру.

Отримувач — це може бути особа чи група осіб, для яких призначена інформація. Наприклад, безробітна особа, зареєстрована в Центрі зайнятості.

На етапі отримання інформації важливо слухати і чути; уважно читати текст, уникати двозначності, перепитувати для кращого розуміння.

Зворотний зв'язок. При аналізі цього елемента маємо пам'ятати, що на розуміння інформації впливатиме попередній досвід адресата. У прикладі, що ілюструє діяльність фахівця Служби зайнятості, це може мати форму підтвердження отриманої інформації з боку клієнтів, згода на участь у заході, запитання щодо умов вакансії тощо.

Також варто пам'ятати про можливі власні «блокери» отримувачів інформації, зокрема відволікання, думки, стрес, переживання, почуття, емоції тощо.

Уявіть ситуацію, коли фахівець дає зворотний зв'язок своїй колезі: «*Ти добре попрацювала, але є що покращити*». Однак вона сприймає це як критику, адже має негативний досвід і переживає

² Дзяна Г. Комунікації в публічному управлінні. Львів: Львів. політехніка, 2024. С. 120.

труднощі. Цей приклад показує, як емоції та попередній досвід можуть впливати на сприйняття навіть конструктивних зауважень.

Щоб ваша комунікація була ефективною, варто дотримуватися наступних правил.

Перше правило базується на *встановленні контакту зі співрозмовником чи співрозмовницею*. Ідеться про вміння продемонструвати зацікавленість і готовність до розмови. Використовуйте як вербальні засоби, власне мовлення, так і невербальні (жести, міміку, ходу, поставу, інтонацію, тощо). Наприклад розмову з колегою можна почати з теплих слів: «Я радий, що ти зміг знайти час поговорити». Це створює атмосферу довіри і готовності до комунікації. Усміхаєтесь, підтримуєте розслаблену позу, встановлюєте зоровий контакт, що демонструє комфорт і готовність слухати.

По-друге, *говоріть чітко, спокійно та в міру голосно*. Дотримання цього правила надаватиме вашій мові впевненості та переконливості. Зайва емоційність не сприяє порозумінню. Уявіть, що ваш колега дуже емоційно розповідає про свої проблеми. Якщо ви відповісте спокійно та чітко: «Пропоную разом подумати, як вирішити це питання», це допоможе заспокоїти ситуацію і знайти рішення.

Третє правило стосується *активного слухання*. Воно передбачає повне залучення до розмови, коли ми не лише чуємо, а і розуміємо зміст повідомлення. На етапі активного слухання використовуйте техніки перефразування, тобто повторюйте почуте своїми словами, зберігаючи зміст.

Наприклад, слова співрозмовника чи співрозмовниці: «Я переживаю через терміни завдання» можна перефразувати так: «Ти хвилюєшся через обмежений час, так?» Також доцільно робити короткі зауваження на кшталт «Так», «Добре», «Розумію» тощо.

По-четверте, *емпатія*, тобто співчуття та співпереживання. Усвідомлення емоцій та почуттів співрозмовників, розуміння загального фону їхнього настрою допомагає будувати довірливі

стосунки. Дайте іншій людині можливість висловити власну думку з приводу питання.

П'яте правило говорить про те, що *варто надавати інформацію в доступній та зрозумілій для співрозмовника чи співрозмовниці формі*. Не перевантажуйте повідомлення занадто довгими фразами. Що конкретніше буде інформація, то простіше людині буде її зрозуміти.

І останнє правило — це *зворотній зв'язок*. Розуміння того, що тебе почули і зрозуміли. Це правило про необхідність надавати та отримувати зворотній зв'язок, щоб засвідчити ваше розуміння змісту повідомлення. У ході розмови підтримуйте зоровий контакт та використовуйте невербальні сигнали, адекватні до ситуації, а саме жести, міміку, інтонацію.

Ефективна комунікація — це здатність передавати інформацію зрозуміло та чітко, водночас це вміння слухати та розуміти інших людей. Такий підхід передбачає навички висловлення власних думок з огляду на аудиторію, а також використання техніки активного слухання.

ЛЕКЦІЯ

Етика спілкування.

5.2.

Ділова етика та етикет як фундаментальні складники успішного спілкування

Ділова етика та етикет — це взаємопов'язані, близькі поняття, однак вони різні за змістом. Для прикладу, говорячи про мораль і моральні принципи — ми розуміємо, що це швидше про основи етики. А коли йдеться про культуру поведінки в діловому середовищі — це скоріш за все про особливості ділового етикету.

Отож, під етикою розуміють загальноприйняту у суспільстві систему моральних норм і правил, що базується на принципах чесності, відповідальності, справедливості. Діловий етикет визначається як сукупність правил поведінки, що регулюють

зовнішні прояви людських стосунків, а саме: ставлення до інших, культуру мовлення, форми звертання, манери, стиль одягу тощо.³

Діловий етикет — це складник зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Попри універсальний характер поняття «етикету» є цілий ряд особливостей його прояву в різних сферах людського життя. Ми розглянемо лише ті його сторони, що визначають особливості професійної етики ділового спілкування та культуру мовлення як інструментів успішної комунікації та взаємодії.

Відома американська соціологиня Джен Ягер у книзі «Діловий етикет: як вижити і процвітати у світі бізнесу» виокремлює шість засадничих принципів ділового етикету:

Правило перше — пунктуальність. Вчасно виконуйте роботу. Запізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Цей принцип ділового етикету поширюється на всі службові завдання без винятку. Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25 відсотків до того терміну, який, на ваш погляд, потрібний для виконання дорученої роботи.⁴

Правило друге — конфіденційність. Не говоріть зайвого. Секрети установи або конкретної угоди необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їхню службову діяльність або особисте життя.

Правило третє — будьте люб'язні, доброзичливі і привітні. У ситуації ділової комунікації проявляйте до співрозмовників, до клієнтів та колег по роботі привітність і доброзичливість. Дружелюбне ставлення до оточуючих однозначно

формуватиме імідж вашої установи чи офісу та й ваш особистий імідж теж.

Правило четверте — увага до інших. Поважайте думку інших, намагайтеся зрозуміти, чому в них склалася та чи інша позиція. Заохочуйте інших говорити про себе. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, керівництва і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування й інших людей.

Правило п'яте — одягайтеся як належить. Головний підхід — вписатися у ваше оточення по службі, а всередині цього оточення — у контингент працівників вашого рівня. Важливе значення мають, наприклад, ретельно підібрані аксесуари.

Правило шосте — розмовляйте та пишіть гарною мовою. Без сумніву, той, хто вміє чітко висловити свою думку, має велику перевагу. Наше мовлення та мовний етикет повинні відповідати ситуації, культурному та професійному рівню співрозмовника чи співрозмовниці.

Для прикладу, перевантаження висловлювання професійним сленгом може бути незрозумілим для адресата та викликати в нього багато запитань. Легше зрозуміти те, що сказано просто та ясно. Дотримуючись правил мовного етикету, ми також засвідчуємо свою шану та уважність до співрозмовника чи співрозмовниці.



³ Етика ділових відносин : навчальний посібник / Лесько О., Прищак М., Залюбівська О. та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

⁴ Етика ділового спілкування : конспект лекцій для студентів І курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / укл. І. Какуріна. Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2015. С. 89.

Показниками мовної культури у сфері ділово-го спілкування є використання офіційно-ділового стилю та пов'язане з ним дотримання певних вимог.

По-перше — змістовність і точність мовлення, що передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з наявною інформацією; різнобічне та повне розкриття теми, уникнення зайвого.

По-друге, багатство мови, тобто використання різноманітних засобів вираження думок у межах відповідного стилю, уникнення невиправданого повторення слів чи то однотипних конструкцій речень, а також доцільність уживання професійних термінів та понять.

По-третє, дотримання виразності. Для її досягнення треба виділяти найважливіші місця висловлювання і виражати власне ставлення до предмета мовлення.

Дотримуючись правил етикету, ви позиціонуєте себе обізнаною людиною, професіоналом, до якого можна звернутися у вирішенні питань різної складності.

Тож маємо пам'ятати, що культура спілкування, культура мовлення та культура поведінки в житті та професійній діяльності найчастіше виступають у єдності та формують позитивний імідж працівника. А вже закріплені за певними ситуаціями ввічливих комунікацій вислови мовленнєвого етикету є стійкими формулами спілкування. Від правильно підібраної форми подачі висловлювання, манери спілкування, інтонації, жестикуляції, енергетики голосу багато в чому визначаються подальші взаємовідносини.

Культура мовлення передбачає типові формули вітання, запрошення, прохання, побажання. Велике значення має тон розмови, вміння вислухати співрозмовника, розумітися в темі та підтримувати її.

Розглянемо деякі форми мовленнєвого етикету.

- Для прикладу, мовленнєві одиниці вітання: «Добрий ранок!», «Доброго ранку!», «Добрий день!», «Вітаю!», тощо. Підбираємо ту вітальну форму, яка підходить до ситуації.
- Будь-яка зустріч завершується прощанням, до якого теж залежно від часу потрібно дібрати вислови: «До побачення!», «На все добре!», «До зустрічі».
- Мовленнєві одиниці, що супроводжують прохання: «Будь ласка (будьте ласкаві)», «Прошу вас!», «Чи не могли б ви...», «Якщо вам не важко...».
- Вислови вибачення: «Вибачте, пробачте, даруйте, прошу вибачення, мені дуже шкода, перепрошую» тощо.⁵

Головне правило мовного етикету наголошує, що звернення до співрозмовника має бути змістовно продуманим, своєчасним, адекватним до ситуації та спрямованим на вирішення питань.

Як бачимо, існує велика кількість мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди лаконічно, зрозуміло висловити те чи інше поняття, побажання, прохання, подяку.

ЛЕКЦІЯ

5.3.

Вербальні та невербальні сигнали: практичні прийоми та техніки комунікації

Для продуктивної організації міжособистісної взаємодії важливе значення мають засоби як вербальної, так і невербальної комунікації. Оскільки передача будь-якої інформації можлива лише через знакові системи, то для вербальної комунікації використовують мовні знакові системи, а для невербальної — відповідно не мовні.

Вербальна комунікація здійснюється за допомогою звукової та письмової мови. Успіх

⁵ Етика ділового спілкування: навч. посібн. / за ред. Т. Гриценко, Т. Іщенко, Т. Мельничук. К.: Центр учбової літератури, 2007. С. 261–262.

та ефективність мовного впливу значною мірою визначають її змістовність, насиченість мовними елементами й засобами, чіткість, виразність мови.⁶ Безперечно, саме мовлення є найбільш універсальним засобом реалізації вербальної комунікації.

У процесі комунікації не лише відбувається обмін інформацією, а й здійснюється взаємовплив людини на людину, формується думка про співрозмовника чи співрозмовницю тощо.

Мовна комунікація буде успішною за таких умов:

- По-перше, зміст повідомлення відповідає меті комунікації, є лаконічним та адекватним, тобто не містить інформації, яка не стосується теми обговорення.
- По-друге, граматично правильна мова, яка точно відображає меседж, що його потрібно донести до співрозмовника чи співрозмовниці.
- По-третє, логічний і послідовний виклад думок. Оскільки добре вибудована структура повідомлення сприяє його успішному сприйняттю.

Невербальні сигнали можуть як посилювати вплив мовної комунікації, так і послаблювати його. Тож повертаючись до запитання на початку лекції, відповім, що основну частину інформації ми отримуємо невербальним шляхом, навіть не замислюючись над тим, як ми це робимо.

Цей підхід ілюструє правило ефективної усної комунікації психолога Альберта Мейєрабіана, так зване «Правило 7%–38%–55%». Згідно з ним, ефективність усної комунікації лише на 7% залежить від слів. Решта — на 38% від інтонації та ритму й на 55% — від міміки та жестів.⁷

¹¹² Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : ВЦ «Академія», 2006. 256 с.

⁷ Громадянська освіта : інтегрований курс : рівень стандарту : підручник для 10 класу закладів загальної середньої освіти / І. Васильків, В. Кравчук, О. Сливка. Повторне видання. Тернопіль : Астон, 2023. 256 с.

Існують наступні **невербальні засоби комунікації**.⁸

Першу групу утворює **кінетична або оптико-кінетична система**, тобто жести, міміка, постова, хода, погляд тощо.

Найбільш часто вживаними вважають групи жестів, які доповнюють зміст повідомлення або самі можуть бути «зчитані» як інформація про щось, впливають на перебіг міжособистісної взаємодії, доповнюють емоційну функцію мовлення тощо.

Серед них:

Ілюстративні жести, наприклад, вказування рукою вбік або вперед для позначення шляху або послідовності дій; жести для позначення розміру або форми — рухи руками, що показують «великий», «малий» тощо.

Регулятивні жести, як-от кивок головою, що сигналізує про розуміння або заохочення співрозмовника чи співрозмовницю продовжувати говорити. Чи піднята рука як прохання взяти слово або втрутитися в розмову тощо.

Емблематичні жести, які мають загальновизначене значення в певній культурі. Наприклад: піднятий великий палець — «усе гаразд», потиск рук — традиційне привітання або завершення угоди тощо.

Другу систему становить **такесика**, прости-ми словами — це потиск руки, поплескування по плечах тощо.

Третя система невербальних засобів — **це праксодика та екстралінгвістика**. Цими поняттями позначають невербальні засоби, пов'язані з голосом та його вокальними проявами. Саме вони формують інтонаційно-ритмічний малюнок мовлення.

Наприклад, високий тембр голосу може стонювати співрозмовників. Не бажано говорити

⁸ Етика ділового спілкування : конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / укл. І. Какуріна. Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2015. С.19–25.

як дуже швидко, також і занадто повільно. Спеціалісти вважають, що середній темп мовлення повинен становити 100–120 слів на хвилину.

І нарешті останню, четверту, групу складає **проксеміка, або система організації простору і часу спілкування**. Хоча вибір дистанції залежатиме від багатьох чинників, та все ж у діловому спілкуванні варто поважати особистісний психологічний простір співрозмовника.

Щоб оволодіти **прийомами позитивного невербального підкріплення комунікації**, можна скористатися такими порадами.⁹

Порада перша: стежте за вашим зовнішнім виглядом, будьте завжди чисті та охайні: навіть якщо одяг не зовсім відповідає дрес-коду, загальне враження від спілкування буде позитивним.

Друга порада: намагайтеся контролювати міміку та емоції. Для ділової комунікації буде доречним нейтрально-позитивний вираз обличчя.

Третя порада: під час розмови уникайте торкатися руками свого обличчя. Такі рухи співрозмовники підсвідомо сприймають як спроби прикрити рот руками, що може бути трактовано як передача неправдивої або помилкової інформації.



вербальні
сигнали

⁹ Психологія комунікації. Стилі та рівні спілкування. Правила ефективного спілкування. Блог Андрія Гучка. URL: <https://andriihuchko.blogspot.com/>

Порада четверта: навчіться «віддзеркалювати» положення тіла співрозмовника. Важливо це робити делікатно, без зайвого завзяття, щоб не мати карикатурного вигляду.

П'ята порада: уникайте «закритих» поз, зокрема зі схрещеними руками і ногами. Таке положення тіла можна сприйняти як закритість, неготовність до комунікації тощо. Невеликий нахил корпусу тіла вбік співрозмовника чи співрозмовниці, відкриті долоні та доброзичлива посмішка здатні привернути увагу та сприяти ефективній комунікації.

Значимість невербальних засобів комунікації дуже важлива, а вміння грамотно їх використовувати не лише сприятиме налагодженню контакту, а й зробить ваше спілкування результативним та позитивним. І водночас навпаки: при неправильному застосуванні невербальні сигнали можуть спотворювати зміст повідомлення та призводити до порушення процесу комунікації.

ЛЕКЦІЯ

5.4.

Культура спілкування
як уміння «говорити
та слухати».

Техніки активного слухання

Пригадайте ситуації з вашого професійного чи особистого життя, коли в процесі спілкування ви усвідомлювали, що співрозмовник чи співрозмовниця вас не чує. Є певні сигнали, що дають нам про це зрозуміти.

1. **По-перше**, з нами не підтримують візуальний контакт.
2. **По-друге**, наш співрозмовник чи співрозмовниця продовжує чи починає займатися іншими справами, не відривається від комп'ютера, телефона, книжки тощо.
3. **По-третє**, перебиває та ставить запитання, що не стосувалося розмови, змінює її тему.

Такий перелік ознак, які засвідчують, що в актуальній ситуації комунікації вас не чують, можна продовжувати. Чому так відбувається і як цьому зарадити? Пропоную з'ясувати разом.

Отже, ділова комунікація передбачає діалог, під час якого відбувається обмін думками, розв'язуються питання, формуються міжособові взаємовідносини, встановлюється довіра, зміцнюються контакти.

Уміння грамотно доносити інформацію, як вербальними, так і невербальними засобами, відіграє вагомий роль у сфері професійної комунікації. Про те, як і навіщо це робити, ми детально говорили на попередній лекції. Та все ж лише завдяки вмінню правильно говорити неможливо досягти ефективності в комунікаціях.

Важливим є і вміння слухати своїх співрозмовників. Слухання — це активна діяльність та показник культури спілкування.

Розрізняють нерефлексивне та рефлексивне слухання.

Нерефлексивне слухання відбувається практично без мовного втручання. У такий спосіб відбувається своєрідна психологічна підтримка в процесі спілкування з активним використанням невербальних засобів — кивків, мімічних реакцій, контакту очей, уважного інтересу.

Залежно від ситуації в процесі нерефлексивного слухання може бути виражене розуміння, схвалення, підтримка.

Інший вид — **рефлексивне слухання** — передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для того, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника чи співрозмовниці. Його доцільно використовувати в ситуаціях, де є потреба розв'язання проблем.

Для застосування рефлексивного слухання застосовують спеціальні прийоми, а саме:

- з'ясування;
- перефразування;
- відображення почуттів;
- резюмування.

Проілюструємо на прикладах.

З'ясування — це звертання до співрозмовника чи співрозмовниці за уточненнями.

На цьому етапі доцільно використовувати роз'яснювальні фрази, які можуть мати форму «відкритих» запитань. Або ж «закриті» запитання, на які потрібні прості відповіді «так» або «ні». На кшталт «Чи могли б ви сьогодні додати необхідні документи?»

Для з'ясування інформації використовуйте фрази «Будь ласка, уточніть це», «Чи в цьому полягає проблема, як ви її розумієте?», «Я не розумію, що ви маєте на увазі».

Ще один прийом активного слухання — **перефразування**. Якщо просто, то це переказ невеликого фрагменту почутого в повідомленні мовця, але своїми словами. Мета перефразування — перевірка точності сприйнятої інформації.

Наприклад: «Ви наразі активно здійснюєте пошук роботи за спеціальністю, однак ще не отримали ніяких пропозицій?».

Наступний прийом — це **відображення почуттів**. Якщо ваш співрозмовник чи співрозмовниця розуміє ваші переживання та розділяє ваші почуття, то ситуація спілкування набуває особливої значущості.

Для відображення почуттів співрозмовника чи співрозмовниці користуйтеся фразами на зразок «Ви зараз збентежені?», «Я бачу, ви хвилюєтеся» тощо.

І останній прийом — це **резюмування**, коли підсумовують основні ідеї й почуття мовця, підсумовують почуте. Резюмування дає можливість зрозуміти, наскільки нам вдалося передати свою думку.

Наприклад: «Ви працювали менеджером із продажів, але через скорочення штату втратили роботу. Зараз активно шукаєте нові можливості, користуєтеся сайтами з пошуку вакансій та звертаєтесь до знайомих. Але наразі ще не знайшли вакансій, які б вам підходили. Ви шукаєте роботу, де є перспективи для розвитку, правильно?».

Спеціалісти у сфері ділового спілкування наголошують на тому, що активного слухання варто вчитися так само, як писати та читати. Ось практичні поради щодо ефективного

слухання від американського психолога Іствуда Атватера.¹⁰

- Показуйте співрозмовнику чи співрозмовниці свою зацікавленість у почутому — кивком, жестом чи словами.
- Давайте іншій людині час, щоб вона мала змогу повністю висловити свою думку.
- Намагайтеся зрозуміти справжній підтекст сказаного.
- Повторіть основні почуті думки, щоб з'ясувати, чи правильно ви зрозуміли співрозмовника чи співрозмовницю.
- Не робіть поспішних висновків. Слухання — це активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовників. Те, як людина реагує на повідомлення іншої людини, залежить від рівня її моральності та культури.

ЛЕКЦІЯ

5.5. Психологія комунікації: бар'єри в спілкуванні. Види, причини та шляхи подолання

Ефективна комунікація — це не лише про слова, а й про взаєморозуміння, довіру та вміння чути один одного. Пригадайте ситуацію, коли ви щось повідомляли співрозмовникам, а вас не розуміли або ж розуміли не так, як ви того хотіли. Або ж ситуацію, коли ви намагалися донести важливу думку, але ваші слова ніби розчинялися десь у повітрі й залишалися без жодної реакції.

Такі ситуації з нашого досвіду ілюструють появу комунікативних бар'єрів, які створюють перепони на шляху до ефективного спілкування та налагодження продуктивної взаємодії.

Через можливі непорозуміння та взаємні розбіжності в поглядах комунікативні бар'єри можуть впливати на різні аспекти нашого

життя — від особистих стосунків до професійної діяльності.

Бар'єри спілкування — це психологічні труднощі, що виникають у процесі спілкування, часто стають причиною конфліктів, перешкоджають взаєморозумінню і взаємодії. Вони можуть бути викликані різними причинами. Найчастіше виникнення бар'єрів у спілкуванні пов'язують з особливостями характеру людини, мотивами, прагненнями, інтересами, манерами та культурою спілкування.¹¹

Зупинимось на тому, які бувають бар'єри у спілкуванні та що їх спричиняє, детальніше.

• Соціальні та культурні бар'єри

Зумовлені різницею у вихованні, рівні освіти, соціальному статусі чи культурних традиціях. Так звані інтелектуальні бар'єри виникають у людей із різним рівнем інтелекту, відмінностями в культурі спілкування. Їх спричиняє нерозуміння етикету та норм поведінки.

Уявімо команду Центру зайнятості, що складається з працівників різного віку. Молодий фахівець намагається впровадити нові цифрові інструменти для обліку безробітних. Однак старші колеги ставляться до цього з недовірою, вважаючи, що «старі методи надійніші». Різниця у віці та досвіді спричиняє конфлікти в підходах до роботи, а також ще існує ієрархічне ставлення до молодших працівників. Зокрема, їхні ініціативи не сприймають серйозно.

• Мотиваційні бар'єри

Роблять процес спілкування нецікавим та непотрібним. Серед причин — відсутність спільної теми, дефіцит часу, розбіжності у поглядах, обговорення неприємної теми тощо.

Наприклад, до Центру звертається людина, яка втратила роботу та активно шукає нову. Цей клієнт зацікавлений у консультації, хоче пройти перекваліфікацію або отримати допомогу під час

¹⁰ Етика ділового спілкування: конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / укл. І. Какуріна. Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2015. С. 16–19.

¹¹ Козирев М. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. 1. С. 201–211.



складання резюме. Однак працівниця Центру зайнятості ставиться до своєї роботи формально, не має мотивації допомагати, втомлена або розчарована у своїй діяльності. А тому спілкується сухо, не уточнює деталей, не ставить додаткових запитань та в кращому випадку пропонує стандартний перелік вакансій, без урахування інтересів та досвіду клієнта, не мотивує його, а просто «відпрацьовує прийом». Такий підхід створює відчуття байдужості та недовіри, і клієнт може втратити бажання звертатися до Центру надалі.

- **Емоційні бар'єри**

Виникають через небажання спілкуватися, заглиблюватися у проблеми співрозмовників. Причинами є образи, конфлікти, неповага, зіпсовані стосунки, які заважають адекватно сприймати чи передавати інформацію.

Наприклад, людина може не чути аргументів іншого через сильні переживання або роздратування.

- **Бар'єр авторитету**

Пов'язаний із довірою до співрозмовника чи співрозмовниці. Компетентність, надійність, привабливість, щирість, соціальний престиж часто визначають авторитетність джерела інформації.

- **Бар'єри сприйняття**

Утворюють ще одну особливу групу перешкод. Стереотипи сприйняття, упередженість, негативні установки партнерів у спілкуванні

перекручують уявлення людей одне про одного і зумовлюють негативні реакції. Це може впливати не лише на комунікацію, а й знижувати продуктивність професійної діяльності.

Наприклад, якщо людина вважає когось некомпетентним, вона не буде сприймати його думку серйозно.¹²

Поява бар'єрів в комунікації залежить від таких чинників:

По-перше, від індивідуальних особливостей особистості, наприклад: сором'язливості, некоммукабельності. Кожна людина є носієм власних характерологічних рис, які підкреслюють її індивідуальність. Врахування цього факту значно знизить рівень виникнення бар'єрів у спілкуванні.

По-друге, від умінь проявляти увагу та уважності у процесі комунікативної взаємодії. Привернути увагу в комунікації допомагає наша здатність викликати інтерес до предмету розмови. Якщо людина усвідомлює значення повідомлення для себе, то це теж стимулює її інтерес.

Як стимулювати інтерес у співрозмовників? **Перший спосіб:** впливати на позитивні мотиви поведінки людей, тобто переконати їх у тому, що вони зможуть отримати бажане. **Другий** — впливати на негативні мотиви, тобто показати їм, як можна попередити небажаний розвиток подій.

Наприклад: Фахівчиня уважно слухає клієнта, не перебиває, підтримує зоровий контакт і киває у відповідь, показуючи зацікавленість. Після завершення розповіді жінка може уточнити деталі: «Ви згадали, що маєте досвід у сфері торгівлі, а ще захоплюєтесь фотографією. Чи розглядали можливість працевлаштування у сфері візуального контенту або маркетингу? Це могло б поєднати ваші вміння з інтересами».

Як бачимо, такий підхід демонструє уважність до деталей, щире зацікавлення долею клієнта. А також допомагає людині по-новому поглянути на власні можливості, що водночас підвищує мотивацію до пошуку роботи.

¹² Філоненко М. Психологія спілкування : підручник для вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

ЛЕКЦІЯ

5.6.

Комунікативна компетентність фахівців служби центрів зайнятості та її особливості в умовах розвитку цифрових технологій

По-третє, їх виникнення чи уникнення залежить **від уміння висловлювати думки**. Зміст інформації, яку передають із певною логікою, дотримуючись послідовності викладу та додаючи відповідне емоційне забарвлення, завжди буде доступніший для сприйняття.

Наприклад: фахівцям центру потрібно вміти коректно висловлювати думки та зберігати професійний тон навіть у складних ситуаціях. Впевнено подавати інформацію, наприклад, щодо переваг конкретної програми перекваліфікації або вакансії. А також добирати аргументи, приклади та лексику загалом з огляду на соціальну групу співрозмовника чи співрозмовниці: молодь, люди передпенсійного віку, роботодавці тощо.

По-четверте, уміння слухати співрозмовників. На цьому етапі варто згадати правила рефлексивного та нерефлексивного слухання, про які йшлося в попередній лекції. Ці правила містять техніки уточнення, перефразування й резюмування та допомагають підтримувати процес спілкування.

По-п'яте, особливі психологічні стосунки, що склалися між людьми. Ті стосунки, які провокують виникнення бар'єрів, часто мають негативне емоційне навантаження.

Маємо зауважити, що проблеми у спілкуванні виникають через **наявність поганого зворотного зв'язку**, що не дає змогу визначити, чи справді ваше повідомлення було зрозумілим саме із тим сенсом, який ви в нього вклали.¹³

Питання фаховості спеціалістів центру зайнятості визначає кількість необхідних компетенцій для розв'язання завдань, пов'язаних із працевлаштуванням та соціальним захистом безробітних.

Серед професійних компетенцій — знання законодавства, навички підбору персоналу, володіння методами профорієнтації, аналіз ринку праці, навички адміністрування. Реалізація завдань фахівця чи фахівчині неможлива без навиків комунікації. Тому соціальні та комунікативні компетенції спеціалістів набувають вагомого значення у розв'язанні широкого спектру питань.

Під комунікативною компетентністю розуміють сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного спілкування, які формуються в процесі практичного досвіду взаємодії з іншими людьми в рамках визначеної професії.

Термін **«комунікативна компетентність»** означає сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації — зокрема діалогу, бесіди, переговорів.¹⁴

Розглянемо структурні компоненти комунікативної компетентності.¹⁵

По-перше, це знання про способи цілеспрямованого використання мовних засобів для розв'язання завдань спілкування. Цей компонент базується на свідомому виборі слів та стилістичних прийомів для досягнення певного ефекту в комунікації.

По-друге, високий рівень володіння рідною мовою, багатий словниковий запас, стилістична

¹³ Ділове спілкування: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Міжнародні соціальні проекти та волонтерська діяльність» Спеціальності 231: Соціальна робота. / укл. О. Боковець. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 62 с.; Етика ділового спілкування: конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / укл. І. Какуріна. Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2015. С. 89.

¹⁴ Бех І. Особистісно-зорієнтоване виховання: навч.-метод. посіб. К.: ІЗМН, 1998. 204 с.

¹⁵ Кулик О. Д. Комунікативна компетентність: підходи до визначення та роль у формуванні мовно-мовленнєвої особистості. Topical issues of education: Collective monograph. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 2018. P.148–162.

гнучкість, чітке формулювання думок, чітка дикція та культура усного мовлення.

По-третє, володіння культурою спілкування свідчить про ввічливість та толерантність, уміння слухати та вести конструктивно діалог, а також контролювати власні емоції.

Наприклад, ви не погоджуєтеся з чимось чи відчуваєте роздратування в певній комунікативній ситуації. Сформулюйте це на кшталт «Я розумію вашу позицію, але в мене є своє бачення ситуації, тож давайте обговоримо...».

По-четверте, знання про способи організації спілкування на культуральному та ментальному рівнях, що базується на взаємодії людей з урахуванням їхніх культурних особливостей, традицій, менталітету та системи цінностей.

Цей компонент визначає стилі комунікації, форми вираження думок та емоцій, а також правила ведення діалогу.

І п'ятий компонент — це професійне володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями (ІКТ). За допомогою мережі стає можливим передавання і поширення інформації та надання широкого спектру послуг.

Отже, комунікативна компетентність передбачає як уміння передавати інформацію, так і здатність розуміти та враховувати контекст, культурні та соціальні особливості співрозмовників. А також використовувати різні комунікативні стратегії для досягнення взаєморозуміння та успіху в спілкуванні.

Розглянемо ефективні стратегії для розвитку комунікативної компетентності фахівців.

- Першою стратегією є **практика активного слухання**. Про неї ми вже говорили раніше. Пригадаємо, що така комунікація передбачає розуміння емоційного стану співрозмовника чи співрозмовниці, підтримку діалогу за допомогою уточнювальних запитань, прояв співчуття та співпереживання до емоцій та думок співрозмовників.
- Друга стратегія — **розширення лексичного запасу та мовної грамотності**. Корисним буде читання літературних творів,

збагачення словникового запасу, що дозволить чіткіше та точніше висловлювати думки.

- Третя стратегія — **розвиток емоційного інтелекту**. Сюди входить навчання розумінню власних емоцій та емоцій інших людей, а також керування власними емоціями у стресових ситуаціях.
- Четверта стратегія — **покращення навичок адекватного використання невербальних засобів комунікації**, усвідомлення значення для комунікації міміки, жестів, інтонації голосу, дистанції у спілкуванні. Темі взаємозв'язку вербальних і невербальних засобів комунікації ми присвятили окрему лекцію цього модуля.
- П'ята стратегія — **практика міжкультурної комунікації** — передбачає навчання та розуміння культурних особливостей, уникнення культурних стереотипів і розвиток толерантності.
- І шоста стратегія — **розвиток навичок ефективного зворотного зв'язку, розвиток уміння конструктивно надавати і приймати зворотній зв'язок**, тобто передати партнеру, що його почули та зрозуміли. Це допомагає уникати образ і підвищувати якість комунікації.

Досягнути високого рівня комунікативної компетентності можна за умови систематичної та цілеспрямованої роботи над розвитком мовленнєвих, психологічних та соціальних навичок. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною багато нових можливостей.

А комунікативна компетентність загалом — це надійний фундамент здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху.

емоційний
інтелект



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 5

1. Аналіз відео-/аудіозапису розмови

1. Перегляньте (або прослухайте) будь-який короткий уривок ділової розмови (1–2 хв)
2. За методикою «активного слухання» (за матеріалами лекції 5.4) зафіксуйте три способи віддзеркалення співрозмовника/співрозмовниці:
 - з'ясування,
 - перефразування,
 - відображення почуттів.
3. Опишіть зафіксовані спроби віддзеркалення співрозмовників у вигляді запропонованої таблиці:

2. Написання ділового електронного листа

1. Складіть формальний e-mail із запитом інформації (до 8 рядків), дотримуючись правил ділового етикету (за матеріалами лекції 5.2).
2. Перевірте лист на наявність таких аспектів:
 - чітко сформульована тема,
 - ввічливе привітання,
 - структуроване тіло листа,
 - ввічливе прощання та підпис.
3. Додатково зазначте, які невербальні (паравербальні) елементи ви врахували б під час усного висловлювання цієї ж інформації, з огляду на основні принципи праксодики та екстралінгвістики.

ТЕЗА СПІВРОЗМОВНИКА/ СПІВРОЗМОВНИЦІ	ВАША ТЕЗА ЗА МЕТОДИКОЮ «АКТИВНОГО СЛУХАННЯ»
1.	1. З'ясування:
2.	2. Перефразування:
3.	3. Відображення почуттів:

3. Удосконалення «комунікативного портрета»

Виконайте коротке самооцінювання та заповніть запропоновану таблицю. Оцініть наведені твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 — зовсім не притаманно, 5 — повністю притаманно.

- Після оцінювання тверджень дайте відповіді на запитання:
- Який показник у вас найвищий?
- Про що це може свідчити?
- Над чим вам варто попрацювати?
- На вашу думку, у який спосіб це найкраще зробити?

з/п	ТВЕРДЖЕННЯ ДЛЯ РОБОТИ НАД «КОМУНІКАТИВНИМ ПОРТРЕТОМ»	Оцінка
1.	Я можу чітко та зрозуміло висловлювати свої думки	
2.	Я умію слухати співрозмовників, не перебиваючи	
3.	Я швидко адаптуюся до стилю спілкування інших людей	
4.	Я можу розв'язати конфлікт за допомогою слів, без агресії та зайвих емоцій	
5.	Я помічаю невербальні сигнали співрозмовників та розумію їх	

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 5



1. Сформулюйте правило «7 %–38 %–55 %» Альберта Мейєрабіана для ефективності усної комунікації.

- 7 % — слова, 38 % — інтонація, 55 % — жести та міміка
- 7 % — жести, 38 % — слова, 55 % — інтонація
- 7 % — міміка, 38 % — слова, 55 % — інтонація
- 7 % — слова, 38 % — жести, 55 % — інтонація

2. Яка із запропонованих ситуацій комунікації сприяє порозумінню між співрозмовниками? (запитання з кількома правильними відповідями)

- a. Використання складної термінології без пояснень
- b. Домінування в розмові
- c. Прояв доброзичливості та відкритості
- d. Ігнорування зворотного зв'язку
- e. Підтримка візуального контакту

3. Який із запропонованих чинників сприяє, а не перешкоджає ефективній комунікації?

- a. Упередженість, недоброзичливість, відсутність зорового контакту
- b. Активне слухання
- c. Використання жаргону, некоректного професійного сленгу
- d. Переривання співрозмовника для уточнення інформації
- e. Велика кількість переданої інформації

4. Пригадайте визначення поняття ефективної комунікації

- a. Процес передавання повідомлення від однієї особи до іншої
- b. Обмін інформацією, який передбачає письмовий формат
- c. Процес обміну інформацією, який досягає поставленої мети, забезпечує розуміння між сторонами та зменшує ризик непорозумінь
- d. Ситуація, коли співрозмовник мовчить і уважно слухає

5. Під час розмови з клієнтами консультантка центру зайнятості Анна часто відволікається на повідомлення в телефоні, перебиває співрозмовників та рідко уточнює інформацію. Як наслідок, клієнти, з якими працює жінка, не відчують себе почутими та не отримують необхідної підтримки. Які техніки активного слухання допоможуть Анні покращити навички комунікації? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Підтримувати зоровий контакт із клієнтами, використовувати невербальні сигнали
- b. Уникати перебивань та слухати розповідь клієнта/клієнтки до кінця
- c. Пропонувати готові рішення протягом розмови, щоб демонструвати позицію консультанта і підтримувати динаміку
- d. Використовувати техніку перефразування, щоб уточнювати інформацію
- e. Ставити якомога більше запитань по ходу відповідей, аби краще зрозуміти проблему
- f. «Вести» розмову, аби клієнти не «застрягали» на деталях.

МОДУЛЬ 6.

ТЕХНОЛОГІЇ КОНСУЛЬТУВАННЯ В РОБОТІ ФАХІВЦІВ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ. МОТИВАЦІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

ЛЕКЦІЯ

6.1.

Вступ до мотиваційного консультування

Мотиваційне консультування (МК) виникло в середині 1980-х років завдяки роботі психолога Вільяма Міллера та його колеги Стівена Ролніка.¹ Спершу цей підхід використовували для роботи з клієнтами, які мали проблеми зі зловживанням алкоголю. Загалом принципи мотиваційного консультування дають змогу краще працювати з клієнтами, які не готові до кардинальних змін, але водночас потребують підтримки в ухваленні рішень.

Тож згодом цей підхід набув широкого використання в соціальній та медичній сферах. Зараз принципи мотиваційного консультування використовують як фахівці, що працюють у типах професій «людина — людина», так і люди в щоденній комунікації.

Варто зазначити, що мотиваційне консультування — це метод із доведеною ефективністю для ситуацій, коли потрібно змінити поведінку. Зокрема дослідження демонструють, що завдяки використанню методу мотиваційного консультування в учасників дослідження зросла мотивація до працевлаштування, вони збільшили свою участь у програмах працевлаштування. Також зросли показники працевлаштування та утримання на робочому місці.

Українське законодавство фіксує визначення типу консультування, яке прямо пов'язане з дослідженням мотивації клієнтів, — інформаційно-мотиваційне.² Його визначають як консультування з метою надання отримувачу інформації та підтримки, що допомагають ухвалити усвідомлене рішення й оцінити ресурси щодо бажаних поведінкових змін.

Мотивація — це бажання людини докладати фізичних та/ або розумових зусиль для досягнення мети чи результату.

Важливо пам'ятати:

1. По-перше, мотивація не постійна, а змінна протягом життя і навіть протягом окремої розмови чи консультації;
2. По-друге, на мотивацію людини можуть впливати стиль та атмосфера розмови чи консультації.

Тобто ми можемо працювати з клієнтами, яких вважаємо «немотивованими», які на певному етапі життя чинять опір змінам. Ви могли чути фрази «Людина має сама захотіти щось зробити», «Якщо людина не хоче зробити щось сама — фахівець тут безсилий» тощо.

Мотиваційне консультування кидає виклик таким тезам та пропонує дієву методику, яка працює і в таких випадках теж. І цей модуль курсу відповідає на запитання, як саме ми можемо працювати

¹ Miller W. R. The evolution of motivational interviewing. *Behavioural and cognitive psychotherapy*. 2023. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1017/s1352465822000431> (date of access: 03.08.2025).

² Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги консультування: Наказ від 02.07.2015 № 678. *Офіційний вісник України*. 2015. 1 верес. С. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0866-15#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

з такими клієнтами. Автори теорії мотиваційного консультування, Вільям Міллер та Стівен Ролнік визначали такі різновиди стилів комунікації: управління, орієнтування та супровід.

Ми можемо вибрати спрямувальний стиль. В такому випадку консультант зазвичай надає конкретні вказівки, рекомендації або поради, щоб допомогти клієнту або співрозмовнику досягти бажаного результату. Або, навпаки, вибрати клієнт-центрований стиль комунікації. Цей стиль ґрунтується на повазі до особистості клієнта та його здатності до самовизначення і саморозвитку.

Також можна обрати «золоту середину» цих стилів, гнучко поєднати директивний, тобто спрямувальний, та клієнт-центрований стиль консультування. Такий стиль називатиметься мотиваційним консультуванням.

Це консультування спрямовує на поведінкові зміни, але водночас визначає експертність клієнта в ухваленні рішень щодо власного життя.

Мотиваційне консультування — це особливий стиль розмови з людьми про їхні зміни та розвиток, який посилює їх власну мотивацію та залученість.

ЛЕКЦІЯ

6.2.

Важливі поняття мотиваційного консультування (амбівалентність, випрямний рефлекс, супротив, фокусування) та їхнє практичне значення

У рамках цієї лекції розглянемо важливі терміни³ мотиваційного консультування, а також з'ясуємо їхнє практичне значення в роботі з клієнтами.

Як і будь-яка техніка консультування, мотиваційне консультування пропонує власний словник важливих термінів, на які спирається ця концепція.

Важливо розуміти їх значення та застосовувати тоді, коли йдеться про процес зміни поведінки.

Почнемо з поняття амбівалентності. Під **амбівалентністю** зазвичай розуміють подвійність почуттів, внутрішні протиріччя, які проявляються в кожній людині при ухваленні рішень. Це нерішучість при ухваленні рішення «за» або «проти», «так» або «ні», і внутрішній конфлікт. Також амбівалентність можна трактувати як неоднозначність щодо когось або чогось.

Наприклад, я ухвалюю рішення щодо свого подальшого навчання. Однозначне рішення без сумнівів можна сформулювати на зразок *«Так, я буду вчитися та готова докладати зусилля до цього»* або ж навпаки — *«Ні, я не буду вчитися. Не маю зараз часу та грошей на це»*.

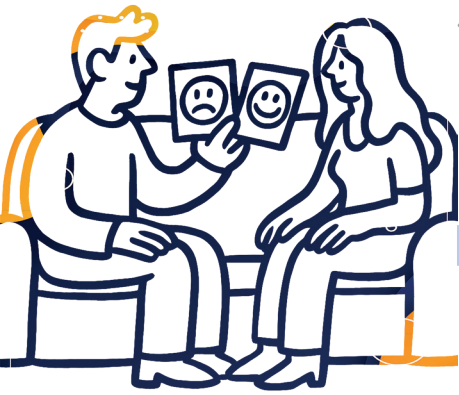
А от амбівалентні, сповнені сумнівів і протиріч думки звучатимуть так: *«Я дуже хочу вчитися і розумію, що це мені допоможе і сприятиме кар'єрному зростанню, але мене охоплює тривога, коли я думаю, скільки це коштуватиме і скільки часу та зусиль забере»*.

На перший погляд, сумніви можуть сприйматися як перепона: заважають ухвалити рішення та рухатися далі. Водночас у мотиваційному консультуванні ми вважаємо, що якщо ви амбівалентні — то ви на один крок ближче до змін. Адже амбівалентність — важливий етап змін, нормальний і часто — необхідний. Завдання консультанта — помічати цю амбівалентність та допомагати клієнтам у дослідженні обох сторін ситуації: і за, і проти.

Якщо у людини буде час і простір для вільного висловлення всіх аргументів та аналізу суперечливих почуттів — вона зможе з'ясувати, чого хоче насправді. Приклад роботи з амбівалентністю може мати таке мовленнєве вираження: *«Чи правильно я розумію, що ви втомилися та наразі не хочете працювати? Але водночас ви переживаєте, що не зможете оплатити необхідні рахунки вже за пару місяців?»*.

Ще одним важливим поняттям для мотиваційного консультування є **автономія**. У цьому контексті воно означає: ми віримо, що джерелом змін є клієнт чи клієнтка. Тобто консультанти можуть допомагати в ухваленні рішень, надавати необхідну інформацію, висловлювати підтримку,

³ Motivational interviewing: helping people change / ed. by R. S. 1952. 3rd ed. New York, NY : Guilford Press, 2013. P. 234.



МОТИВАЦІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

бути поруч тощо. Однак тільки клієнти можуть ухвалювати остаточні рішення, які стосуються їхнього життя.

Як це реалізувати на практиці? У мотиваційному консультуванні ми намагаємось уникати прямих порад, на кшталт: «Вам треба знайти роботу, треба зайнятися своїм здоров'ям тощо». Замініть директивні, тобто наказові, твердження відкритими запитаннями, наприклад: «Скажіть, будь ласка, які ваші плани щодо роботи? Розкажіть, будь ласка, про них детальніше».

Ще одне поняття, про яке варто згадати, це **випрямний рефлекс**. У мотиваційному консультуванні його визначають як бажання консультанта чи консультантки відповідати на супротив клієнта чи клієнтки, намагатися його чи її виправити, дати пряму відповідь або пояснити, що відбувається.

У розмові випрямний рефлекс звучить як досить категоричне твердження в директивному стилі комунікації. Наприклад: «Твоя провина полягає в тому, що ти запізнився на зустріч. Більше ніколи не запізнюйся».

Випрямний рефлекс і пов'язаний із ним директивний (спрямувальний) стиль консультування мають тенденцію до розвитку супротиву в людини, бажання виправдовуватися або навіть і припинити цей контакт.

Звісно, у фахівців професії «людина-людина» періодично може виникати бажання застосувати випрямний рефлекс в певних ситуаціях. Наше завдання: не засуджувати себе за це. Варто помічати це, досліджувати та ухвалювати рішення про застосування ефективнішої стратегії в консультуванні. Такої, що сприятиме розвитку клієнта чи клієнтки та ухвалення з їхнього боку усвідомлених рішень щодо зміни поведінки.

У мотиваційному консультуванні є поняття **супротив**, яке означає реакцію, коли клієнт чи клієнтка виявляє опір або небажання змінювати свою поведінку.

Який вигляд може мати супротив або опір із боку клієнтів?

- Заперечення чи відкрита відмова. Наприклад: «Я не хочу заповнювати ці документи. Я не піду на цю співбесіду» тощо.
- Сумніви чи скептичні висловлювання. Наприклад: «Я сумніваюся, що з цього щось вийде» тощо.
- Запізнення або пропуск візитів чи консультацій.

Варто зауважити, що супротив — це природна реакція людей, коли йдеться про зміни, навіть коли вони визнають потребу в цих змінах. Супротив може засвідчувати, що людина не відчуває достатньої мотивації для змін або що зміни здаються їй важкими чи загрозливими.

Навичка конструктивної роботи з супротивом є важливою частиною мотиваційного консультування. Консультанти не повинні «боротися» з супротивом або примушувати клієнтів до змін. Натомість, мотиваційне консультування базується на принципах емпатії, активного слухання і сприяння саморефлексії клієнта чи клієнтки, щоб допомогти людині самостійно знайти мотивацію для змін.

Поняття **фокусування** означає спрямування на конкретні теми або аспекти, важливі для клієнта чи клієнтки. Можна сказати, що це спрямованість до цілі, якої хоче досягти людина, порядок денний спільної роботи або її маршрут. Він полягає в зосередженні уваги на тому, що має найбільше значення для клієнта чи клієнтки. Водночас ви поважаєте автономію людини і не змушуєте рухатися в напрямку, до якого вона ще не готова.

Це працює так: у роботі з клієнтами важливо пам'ятати про точку «Б», тобто очікуваний результат співпраці. Звісно, запланований результат співпраці можна модифікувати спільно з клієнтом чи клієнткою, оскільки змінюються

цілі, пріоритети, обставини тощо. Проте важливо налаштуватися на конкретний результат, як-от пошук підходящої роботи, яка відповідає прагненням людини, співвідноситься з її знаннями, навичками та дає змогу задовольнити базові потреби.

Працюючи з клієнтами в процесі змін, важливо пам'ятати про роботу з амбівалентністю, підтримку автономії, усвідомлення власного випрямного рефлексу, який може виникати в процесі консультування, та застосовувати прийом фокусування. Все це може суттєво допомогти клієнтам змінювати поведінку та відчувати підтримку на цьому шляху.

ЛЕКЦІЯ

6.3. Сутність (атмосфера) мотиваційного інтерв'ю

Для мотиваційного консультування важливі не тільки конкретні техніки, але і суть мотиваційного інтерв'ю. Тут маємо на увазі насамперед атмосферу розмови або консультації, яка базується на таких поняттях, як партнерство, прийняття, співпереживання та пробудження.⁴

Цей підхід відображає аббревіатура РАСЕ:

- Р — partnership (партнерство);
- А — acceptance (прийняття);
- С — compassion (співпереживання);
- Е — evocation (пробудження).⁵

Розглянемо цей підхід до мотиваційного консультування детальніше. **Партнерство** означає, що протягом консультації відбувається активне співробітництво між консультантом

чи консультанткою та клієнтом чи клієнткою. Важливим є сприйняття клієнтів як експертів їхнього власного життя. Така консультація — це, безумовно, дія «спільно» з людиною та для неї.

Складові прийняття:

- *Абсолютна цінність* як прийняття, що передбачає високу оцінку цінності та потенціалу, притаманних кожній людині.
- *Істинна емпатія* як активна зацікавленість і спроба зрозуміти внутрішню позицію іншої людини, побачити світ її очима
- *Підтримка незалежності* — тобто визнання та повага до автономії людини та її невіддільного права і здатності до самоуправління.
- *Афірмація* як визнання, пошук та підтвердження сильних сторін та старань людини.

Співпереживання — тобто активне сприйняття добробуту іншої людини та надання пріоритету її потребам.

Пробудження в контексті мотиваційного консультування полягає у вірі та впевненості в тому, що люди насправді знають себе дуже добре та мають вагомі причини робити те, що вони робили дотепер. Мотивація до змін уже існує в людині. Також ми віримо, що люди справді мають мудрість і ресурси всередині себе для того, щоб визначити і рухатися до своїх цілей. А також, що люди частіше змінюються, якщо самі знаходять причини для змін.



мотиваційне
інтерв'ю

⁴ Resnicow K., McMaster F. Motivational Interviewing: moving from why to how with autonomy support. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*. 2012. Vol. 9, no. 1. P. 19. URL: <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-19> (date of access: 03.08.2025).

⁵ Key concepts in motivational interviewing (MI). University of Wisconsin — Stevens Point — *University of Wisconsin-Stevens Point | UWSP*. URL: https://www3.uwsp.edu/conted/Anon/F2.%20Handout%20-%20Key%20Concepts%20of%20MI+OARS%20Quick%20Guide_508_kms.pdf (date of access: 03.08.2025).

Як бачимо, партнерство, прийняття, співпереживання та пробудження створюють «дух» та описують сутність підходу мотиваційного консультування.

Для того щоб розмови про зміни поведінки з клієнтами були якісними та продуктивними — пам'ятайте про дух (сутність) мотиваційного консультування, який створюють партнерство, прийняття, співпереживання та пробудження.

ЛЕКЦІЯ

6.4. Головні навички мотиваційного консультування (OARS)

Розглянемо 4 головні навички мотиваційного консультування⁶, а саме: відкриті запитання, афірмації, рефлексії та підсумування.

Навичка перша: відкриті запитання.

Це запитання, які передбачають розгорнуті відповіді. Протилежне поняття — закриті запитання, що часто трапляються в анкетах та опитниках, вони передбачають відповіді «так» чи «ні» або коротку відповідь одним словом.

Відповіді на відкриті запитання передбачають багато можливих варіантів відповідей та не мають чіткої передбаченої «правильної» відповіді.

Приклади відкритих запитань:

- Розкажіть про свій тиждень. Як він минув?
- Яким для вас був цей досвід?
- Розкажіть більше про це.
- Що має статися, щоб ви це змінили? тощо.

Ще одна важлива навичка мотиваційного консультування — **афірмації**. Близьким поняттям до поняття «афірмація» є поняття «комплімент».

Афірмації — це позитивні висловлювання, які містять визнання сильних сторін, зусиль і досягнень людини. Вони допомагають висловити повагу до досвіду іншої людини, а також дають можливість підтвердити успіхи чи досягнення, поточні зусилля, труднощі, з якими стикаються люди на шляху досягнення цілей, сильні сторони та особисті цінності.⁷

Афірмації в мотиваційному консультуванні можуть мати такий вигляд:

- Це вимагало багато зусиль...
- Такий підхід демонструє вашу залученість та зацікавленість...
- Мабуть, це вимагало багато сміливості, щоб... тощо.

Рефлексія — це основна техніка мотиваційного консультування, коли інтерв'юер перефразовує або відображає те, що людина сказала. Це сприяє глибшому розумінню між консультантом чи консультанткою і клієнтом чи клієнткою. Рефлексія передбачає активне слухання та відображення думок, почуттів або висловлювань людини.

В мотиваційному консультуванні розділяють два основні види рефлексії: прості та складні.⁸

Проста рефлексія повторює або перефразовує те, що сказала людина. Прості рефлексії корисні для уточнення того, що було сказано, або для підсилення розмов про зміни.

Формула простої рефлексії матиме такий вигляд: повторіть фразу співрозмовника чи співрозмовниці або несуттєво перефразуйте її зміст. Наприклад: для фрази клієнтки «Я почуваюся дуже втомленою протягом тижня» репліка консультанта може звучати як «Ви відчуваєте втому...».



⁶ Understanding motivational interviewing. Welcome to the Motivational Interviewing Website! | Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT). URL: https://motivationalinterviewing.org/sites/default/files/understanding_mi_aug_2019.pdf (date of access: 03.08.2025).

⁷ Understanding motivational interviewing. Welcome to the Motivational Interviewing Website! | Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT). URL: https://motivationalinterviewing.org/sites/default/files/understanding_mi_aug_2019.pdf (date of access: 03.08.2025).

⁸ Key concepts in motivational interviewing (MI). University of Wisconsin — Stevens Point — University of Wisconsin-Stevens Point | UWSP. URL: https://www3.uwsp.edu/conted/Anon/F2.%20Handout%20-%20Key%20Concepts%20of%20MI+OARS%20Quick%20Guide_508_kms.pdf (date of access: 03.08.2025).



Складна рефлексія додає певного значення або підкреслює сказане; водночас допомагає зрозуміти припущення про невисловлений зміст або про те, що може йти далі.

Формула складної рефлексії наступна: повторіть фразу клієнта чи клієнтки або несуттєво перефразуйте сказане. Також ви можете зробити припущення про те, що не було сказано, або припущення щодо того, що може статися.

У такому разі на фразу клієнтки *«Я почуваюся дуже втомленою протягом тижня»* відповідь консультанта може містити припущення: *«Напевно, вас виснажують робота та побут»*.

У розмовах про зміни можна використовувати обидва типи рефлексій з огляду на контекст, цілі та потреби клієнтів.

Підсумування або резюмування. Це техніка, яку консультанти використовують, щоб зробити певні підсумки та підкреслити основні моменти розмови. Зокрема думки, почуття, мотивацію щодо змін тощо. У такий спосіб вдається тримати фокус консультації.

Підсумувати розмову з клієнтом чи клієнткою можна фразами:

- *Отже, можна зробити висновок щодо...*
- *З вашого дозволу, підсумую сказане вище...*
- *Тобто є план спочатку зробити ..., а потім — ...*

Практика мотиваційного консультування допускає надання інформації та порад для клієнтів протягом консультацій. Проте важливо, що консультант чи консультантка надає інформацію та поради лише з дозволу клієнта чи клієнтки, та, можливо, на прохання людини. Також клієнти самостійно ухвалюють рішення щодо слідування пораді або щодо використання тієї чи іншої інформації.

Отже, щоб розмови про зміни поведінки з клієнтами були якісними та продуктивними, використовуйте техніки мотиваційного консультування, зокрема відкриті запитання, афірмації, рефлексії та резюмування або ж підсумування. А також пам'ятайте про дух (сутність) мотиваційного консультування, що його створюють партнерство, прийняття, співчуття та пробудження.

ЛЕКЦІЯ

6.5.

Основні процеси мотиваційного консультування

Розглянемо 4 основні процеси мотиваційного консультування: залучення, фокусування, спонукання та планування.

Ці чотири **ключові процеси** допомагають вести розмову послідовно, а також сприяють подоланню амбівалентності щодо змін у клієнтів. У такий спосіб ви сприяєте укріпленню чи зростанню мотивації і допомагаєте клієнтам зробити наступні кроки на шляху до досягнення їхніх цілей.

Почнемо з процесу **залучення**. Це перший та дуже важливий етап для подальшої взаємодії з клієнтом чи клієнткою. Звісно, залучення — не унікальний для мотиваційного консультування процес, з нього починається будь-яка взаємодія. Метою залучення є створення безпечного простору, де клієнти почуваються комфортно, обговорюючи свої думки та почуття. Залученню сприяють відкриті запитання та активне слухання з боку консультанта чи консультантки.

мотиваційне консультування



Тестувати процес залучення допоможуть запитання на зразок:

- Наскільки зручно почувається ця людина під час розмови зі мною?
- Наскільки я підтримую цю людину і хочу допомогти їй?
- Чи розумію я погляд цієї людини і її проблеми?
- Наскільки мені зручно вести цю розмову?
- Чи відчуваю я, що наша консультація — це спільне партнерство?

Наступний етап — це **фокусування**, процес, за допомогою якого ви формуєте та підтримуєте певний напрямок під час бесіди про зміну.

Цей процес гарантує спрямованість та зосередженість у роботі з клієнтами, а також те, що консультація матиме конкретну мету, а не розкриватиме сторонні теми. Для фокусування ми можемо використовувати прості та складні рефлексії — це допомагає формулювати чіткі тези щодо того, чому зміни у поведінці клієнтів для них важливі.

Щоб тестувати процес фокусування, використовуйте такі запитання:

- Яких цілей та змін ця людина прагне по-справжньому?
- Чи є в мене бажання, щоб ця людина змінила щось ще?
- Чи працюємо ми над завданням разом?
- Чи відчуваю я, що ми рухаємося в одному напрямку?
- Чи є в мене чітке відчуття того, куди ми рухаємося?
- Наша взаємодія схожа на танець чи радше на рукопашний бій?

Після фокусування переходимо до етапу **спонукання**. Це третій основний процес мотиваційного консультування. У контексті мотиваційного консультування спонукання передбачає виведення на поверхню особистої мотивації клієнтів до змін.

Спонукання сприяє виявленню внутрішньої мотивації та допомагає людині зрозуміти, чому вона хоче змінитися. В цьому процесі ми можемо

використовувати рефлексії для підкреслення розбіжностей між поточною поведінкою клієнтів і їхніми довгостроковими цілями.

Для тестування процесу спонукання використовуйте запитання на зразок:

- Які в цієї людини особисті причини до прагнення змін?
- Такий опір — це питання довіри чи важливості зміни?
- Які висловлювання, що змінюють, я чую?
- Я рухаюся надто швидко чи надто повільно в певному напрямку?
- Можливо, це випрямний рефлекс змушує мене бути тим, хто відстоює необхідність змін?

У певний момент в процесі консультування клієнти вирішують: варто їм мінятися чи ні. І тоді настає черга говорити про те, коли і як саме будуть сплановані ці зміни. Так починається процес **планування**. На цьому етапі ми багато говоримо саме про дії, складаємо конкретний план, якщо клієнт потребує допомоги в цьому. Варто використовувати різні моделі для постановки цілей, наприклад, SMART-підхід.

За допомогою яких запитань можна тестувати процес планування? Скористайтеся такими формулюваннями:

- Яким буде наступний виважений крок на шляху до зміни?
- Що допоможе цій людині просунутися вперед?
- Чи пам'ятаю я про те, що маю спонукати людину, а не приписувати їй план дій?
- Чи надаю я необхідну інформацію та поради, коли мене про це просять?
- Чи зберігаю я почуття спокійної зацікавленості в пошуку того, що найкраще підійде цій людині?⁹

⁹ Miller W., & Rollnick S. Motivational interviewing: helping people change / ed. by R. S. 1952-. 3rd ed. New York, NY : Guilford Press, 2013. 482 p.

Основними процесами мотиваційного консультування є залучення, фокусування, спонукання та планування. Додайте до них головні техніки мотиваційного консультування, не забудьте про суть, «дух» методики — і отримаєте технологію консультування, яка допомагає виявити особисту мотивацію людини та зміцнити її готовність до змін.

ЛЕКЦІЯ

6.6. Шлях до змін (коло змін Прохаски — Ді Клементе)

Ознайомимось з моделлю змін Прохаски та Ді Клементе для розуміння етапів, що проходить людина, яка прагне змінити свою поведінку. Ця модель змін не є частиною мотиваційного консультування, проте ефективно його доповнює, тож ці теорії можна використовувати разом.¹⁰

За транстеоретичною моделлю змін американських психологів Джеймса Прохаски та Карло Ді Клементе, люди, які перебувають в процесі змін, проходять такі стадії:

- переднамір;
- намір;
- ухвалення рішень та підготовка до дій;
- активні дії;
- підтримка змін;
- а також необов'язкову стадію змін — зрив.

Розглянемо ці стадії послідовно.

Перша стадія зміни поведінки — переднамір або передроздуми. Це попередня «допроблемна» стадія. Клієнт чи клієнтка, яка перебуває на цій стадії, ще не усвідомлює необхідність змін, яка вже може бути помітна іншим.

На цій стадії клієнти можуть уникати контактів, які могли б допомогти в зміні способу життя,

не виявляють інтересу до допомоги та не хочуть обговорювати свої звички та поведінку. І хоча наміру мінятися ще немає, стадія переднаміру може бути відправною точкою для планування змін.

Друга стадія зміни поведінки — наміри або роздуми. На цій стадії змін клієнт чи клієнтка серйозно розмірковує про проблеми, пов'язані із власною поведінкою.

Людина визнає їх існування та необхідність змін і починає розглядати можливість зміни своєї поведінки в найближчі півроку. Цей етап характеризує також наявність амбівалентності, тобто невизначеності при ухваленні рішення. Про амбівалентність ми детально говорили на другій лекції цього модуля. Також на цій стадії клієнт може хотіти позбавитися від проблем, не змінюючи своєї поведінки.

Після стадії наміру наступною, **третьою стадією є стадія ухвалення рішень та підготовка до дій.** На цю стадію клієнт чи клієнтка переходить, коли вирішує змінити поведінку та прагне діяти найближчим часом (наприклад, місяць). Рішення може варіюватися від радикальної зміни поведінки до часткових змін. На цій стадії клієнти вже починають робити перші кроки до змін та мають реалістичний план дій, а аргументи «за зміни» мають перевагу над аргументами «проти змін».

Четверта стадія зміни поведінки — дія може тривати до 6 місяців. На цьому етапі клієнт чи клієнтка реалізує конкретні кроки, які було заплановано на попередньому етапі. Також людина може випробовувати нові моделі поведінки, стикається з труднощами, аналізує та долає їх. Саме тому ця стадія є дуже відповідальною.

На цій стадії варто усвідомлювати можливість зриву, оскільки невдачі в процесі змін можуть спричинити відмову від дотримання плану дій.

Після цього настає **п'ята стадія зміни поведінки — підтримка змін.** Цей етап починається після того, як зміни були здійснені протягом значного часу (зазвичай понад шість місяців). Тепер основна мета полягає в тому, щоб підтримувати зміни та запобігати рецидиву. Нова поведінка тепер стабільна, і людина працює над її підтримкою. Впевненість людини в своїй здатності підтримувати зміни зростає.

¹⁰ The transtheoretical model as a framework for developing substance abuse interventions / M. M. Velasquez et al. *Journal of addictions nursing*. 2005. Vol. 16, no. 1. P. 31–40. URL: <https://doi.org/10.1080/10884600590917174> (date of access: 03.08.2025).

Шостою, необов'язковою стадією змін є **зрив або рецидив**, який може статися на будь-якому етапі процесу змін. У такому разі відбувається повернення до попередньої моделі поведінки після періоду зміни поведінки або певних досягнень.

Рецидив є нормальним етапом процесу змін. У теорії мотиваційного консультування ми не вважаємо зрив поразкою і розглядаємо цей етап як можливість для навчання та розвитку, зокрема для розробки стратегії профілактики зриву в майбутньому. Після зриву клієнт повертається до більш ранньої стадії змін (найчастіше до стадії **переднаміру** або **наміру**).

Якщо розглядати роботу з транстеоретичною моделлю змін схематично, то під час розмови чи консультації з клієнтами ми рухаємося за таким алгоритмом.

1. **По-перше**, визначаємо, на якій стадії змін перебуває клієнт чи клієнтка.
2. **По-друге**, після визначення стадії — вибираємо техніки та підходи консультування відповідно до стадії.
3. **По-третє**, допомагаємо клієнту чи клієнтці рухатися по колу, від більш ранньої стадії до більш пізньої, в напрямку стадії підтримки змін.



Протягом консультацій ми використовуємо техніки та процеси мотиваційного консультування для того, щоб допомагати клієнтам змінювати їхню поведінку. Важливо зазначити, що різні стадії змін вимагають різних стратегій консультування або розмов.

- На стадії **переднаміру** важливо передусім сприяти створенню довірливого контакту, а також допомогти усвідомити наслідки поведінки, яка потребує змін.
- На стадії **наміру** посилюємо мотивацію та впевненість у можливості змін. Приділяємо час роботі з амбівалентністю. Допомагаємо клієнту визначити, наскільки він чи вона готові до змін.
- На стадії **ухвалення рішень та підготовки до дій** варто приділити час детальному обговоренню плану дій, а також запропонувати допомогу в інформуванні, пошуку ресурсів для досягнення запланованого.
- На стадії **дій** зміцнюємо прихильність та супроводжуємо клієнтів у процесі змін. Заохочуємо та підтримуємо клієнтів, відзначаємо прогрес.
- На стадії **підтримки змін** заохочуємо клієнтів до активного підходу щодо вирішення труднощів, які можуть виникати. Говоримо про переваги змін, «святкуємо успіхи», продовжуємо підтримку за потреби.
- У разі **рецидиву** допомагаємо клієнту чи клієнтці впоратися з цим. А також обговорюємо план дій після зриву, щоб зафіксувати наступні кроки для зміни поведінки.

Транстеоретичну модель змін Прохаски — Ді Клементе можна поєднувати з теорією мотиваційного консультування для ефективнішої роботи з клієнтами. Розуміння того, на якому етапі перебуває людина, допомагає зробити втручання ефективнішим, орієнтуючи їх на конкретні потреби на кожному етапі.

ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

ДО ЛЕКЦІЇ 6.6.

Постановка цілей і планування дій: технологія SMART та альтернативи

Постановка цілей і планування дій: технологія SMART та альтернативи

Методологія SMART — уже відома вам із попередніх відео система, яку використовують для формулювання чітких і досяжних цілей. Це акронім, кожна літера якого означає певну характеристику, що їй має відповідати ціль, яку ми формулюємо.

SMART-цілі в більшості випадків є ефективними, тому що:

- Цілі, сформульовані за допомогою SMART є зрозумілими та спрямованими та результат.
- Вимірювані та обмежені за часом критерії сприяють мотивації людини, а досяжні реалістичні цілі допомагають уникнути перевантаження або розпаду від невдач.
- Актуальні цілі сприяють тому, що час та енергія людини спрямовані на справді важливі завдання.

Ціль має бути:

- **Specific (конкретна/ специфічна ціль)**

Ціль сформульована максимально точно. Наприклад, ціль «Хочу їсти менше солодкого» не є специфічною, оскільки містить абстрактне поняття «менше», яке для кожної людини може означати різне. Натомість формулювання «Хочу зменшити споживання продуктів, які містять доданий цукор до однієї цукерки «Ромашка» на день» звучить конкретно та є зрозумілим для виконання.

- **Measurable (вимірювана ціль)**

Сформульована таким способом, що дає змогу оцінити прогрес. Повертаючись до прикладу зі споживанням солодкого: вимірюваний показник тут — одна конкретна цукерка з визначеною назвою. Тобто ми будемо розуміти, що рухаємося в правильному напрямку, якщо їмо все менше цукерок та є успішними, коли досягли конкретного вимірюваного показника, зокрема, споживання однієї цукерки «Ромашка» на день.

- **Achievable (досяжна ціль)**

Реалістична ціль, яку можна досягти з урахуванням ресурсів, часу та обмежень. Так, наприклад, ціль вживати не більше однієї цукерки на день є реалістичною, якщо у людини є мотивація та це дозволяє поточний стан здоров'я тощо. Однак людині, яка звикла щоденно їсти значну кількість солодкого така ціль може здаватись недосяжною. У такому разі ціль можна спочатку змінити на «Один десерт на день після обіду» і рухатися далі відповідно до мети.

Варто пам'ятати, що встановлення нереалістичних цілей може призвести до розчарування і втрати мотивації.

- **Relevant (актуальна ціль)**

Ціль відповідає цінностям та пріоритетам людини; є вагомою та вартою зусиль для її досягнення.

Наприклад, якщо хтось готується до важливого іспиту — то ціль «Щодня читати декілька розділів відповідного підручника та складати тести в кінці розділу» є актуальною відповідно до мети «Успішно скласти іспит». Водночас така ціль для людини, яка дуже багато працює, не має планів щодо навчання та обмежена в часі для задоволення базових потреб (наприклад: достатнього часу для сну, обіду тощо) буде радше неактуальною, надмірною та недосяжною.



• Time-bound (обмежена в часі ціль)

Ціль має бути обмежена в часі, мати чіткий термін або часові межі. Таке формулювання створює відчуття терміновості та допомагає зосередитися. Без часових обмежень є ризик відкласти реалізацію або втратити зацікавленість.

Наприклад, якщо ми плануємо ціль щодо працевлаштування і в нашу ціль входить написання резюме, то варто зазначити часові рамки цієї цілі: *«Відправляти щонайменше 5 резюме на відкриті пропозиції закриття вакансій щотижня протягом місяця».*

Яких найпоширеніших помилок під час формулювання цілей за методом SMART варто уникати?

1. Уникайте занадто загальних формулювань.
Переконайтесь, що цілі є конкретними та вимірюваними.
2. Звертайте увагу на реалістичність цілей.
Переконайтесь, що ваші цілі досяжні з огляду на поточну ситуацію.
3. Подбайте про часові рамки.
Ціль без обмежень в часі може бути забута або відкладена.
4. Стежте за процесом регулярного моніторингу.
Без відстеження прогресу легко втратити фокус.

Як перевірити, чи ціль сформульовано згідно з критеріями SMART?

Запитання для перевірки аспекту «конкретна ціль»:

1. Що саме ви будете робити?
2. Де / з ким буде досягнуто цілі?
3. Коли ви будете це робити?
4. Чому ви будете це робити?

Запитання для перевірки аспекту «вимірювана ціль»:

1. Як ви будете вимірювати прогрес?
2. Які етапи допоможуть вам відстежувати прогрес?

Запитання для перевірки аспекту «досяжна ціль»:

1. Чи маєте ви необхідні ресурси (навички, час, обладнання) для досягнення цієї цілі?
2. Чи є ця ціль реалістичною, враховуючи поточні умови?

Запитання для перевірки аспекту «актуальна ціль»:

1. Чи відповідає ця ціль вашим цінностям? Стосується життєвих чи кар'єрних цілей?
2. Чи є ця мета та досягнення цієї мети своєчасними (потрібними зараз, тут і тепер)?
3. Чи матиме досягнення цієї мети значущий вплив на ваше життя?

Запитання для перевірки аспекту «обмежена в часі ціль»:

1. Коли ви хочете досягти цієї мети?
2. Які часові обмеження для досягнення цієї мети?

Приклад формулювання власної цілі за критеріями SMART, яка стосується вдосконалення навички роботи з клієнтами.

Ціль: успішно пройти онлайн курс «Перша психологічна допомога» на платформі Prometheus до кінця поточного місяця.

Чи відповідає ця ціль критеріям SMART?

- Так, ця **ціль є конкретною**: тут зазначена назва курсу, назва платформи, де є цей курс.
- Також **ціль є вимірюваною**: я знаю, що досягну ціль, коли успішно пройду курс.
- **Ціль є досяжною**: у мене є всі ресурси для того, щоб її досягти (доступ до інтернету, дві години вільного часу на проходження курсу тощо).
- **Актуальність цілі** я оцінюю відповідністю до своїх загальних життєвих цілей: мені важливо вчитися, здобувати знання та набувати нових навичок у професії.

- Згадка про час (до кінця поточного місяця, до 20 червня 2025 року тощо) робить **формулювання обмеженим у часі**.

Альтернативна методика: DYB¹¹

Методика DYB акцентує на особистісному розвитку та прогресі порівняно з попередніми досягненнями, а не на конкретних результатах чи досягненнях (на відміну від підходу SMART). Основна ідея цієї методики — не прагнути до фіксованого результату, а робити все можливе для покращення власних показників.

Чому методика DYB ефективна?

Такий підхід дає змогу знижувати рівень стресу та тривожності, адже немає конкретної планки або стандарту, до якого потрібно дістатися. Ви орієнтуєтесь лише на власний розвиток, а не на те, щоб відповідати певним вимогам.

Наприклад, ви вивчаєте нову мову. Замість того, щоб ставити ціль «Вивчити 100 слів за тиждень», що може бути стресовим фактором, якщо не вдасться це реалізувати, ви ставите мету «Зробити все можливе, щоб вивчити якнайбільше нових слів». Так ви не обмежуєте себе конкретними рамками та не переживаєте через невдачі, зосереджуєтесь на покращенні своїх результатів.

Головні переваги DYB

• Особистісний ріст

У цьому підході важливо зосереджуватися на розвитку своїх навичок, а не порівнювати себе з іншими чи досягати певних фіксованих цілей.

• Зниження стресу

Оскільки немає конкретних вимог або стандартів, зменшується тривожність щодо результатів.

• Гнучкість

Методика дає змогу людині вільно адаптувати свої стратегії, експериментувати, шукати найкращий спосіб досягнення прогресу.

ЛЕКЦІЯ

6.7.

Як не варто здійснювати мотиваційне консультування: поширені помилки та пастки в комунікації з клієнтами

Важливо помічати помилки та пастки в мотиваційному консультуванні для того, щоб уникати їх в роботі з клієнтами, оскільки вони перешкоджають сутності мотиваційного консультування.

Почнемо з розгляду популярного стереотипу. Існує думка, що мотиваційне консультування — це хитрий спосіб примусити зробити людей те, чого вони робити не хочуть. Ніби всі кроки і техніки — це лагідний спосіб примусу, оскільки ми точно знаємо, що і як клієнтові треба робити. Такі думки — хибний шлях. Адже мотиваційне консультування — це не спосіб змінювати людей шляхом обману.

Мотиваційне консультування — це спосіб активзації власної мотивації клієнтів, а також їхніх ресурсів для змін. Якщо ми хочемо сприяти усвідомленій зміні поведінки клієнтів для покращення їхнього життя — ми будемо поруч, будемо допомагати, надавати зворотній зв'язок, але точно не примушувати до виконання певних дій. Ми віримо, що у клієнтів є власний ресурс для зміни поведінки, наша роль — допомогти дослідити його та ухвалити важливі рішення самостійно.

Також важливо зазначити, що мотиваційне консультування не дорівнює доброзичливому ставленню. Звісно, безумовне позитивне ставлення до клієнтів сприяє встановленню контакту, проте такі процеси мотиваційного консультування як фокусування, пробудження та планування — мають чітку спрямованість до мети, якої прагне досягнути клієнт чи клієнтка.

Звісно, мотиваційне консультування не вирішить усіх питань та потреб у роботі з клієнтами. Хоча підхід має широке застосування, його можна поєднувати з іншими процесами, теоріями та підходами. Так, наприклад, можна поєднувати використання технік мотиваційного консультування з практикою надання першої психологічної допомоги за потреби. Зауважу, що навчитися надавати

¹¹ Do/try your (very) best. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/do-try-very-best> (date of access: 03.08.2025).

першу психологічну допомогу при надзвичайних ситуаціях (як іншим, так і собі) може кожен і кожна. Детальніше про це ви зможете дізнатися з матеріалів Методичного центру з психосоціальної підтримки Міжнародної Федерації Товариств Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, посилення на які ми залишимо в Додаткових матеріалах до курсу.

А тепер перейдемо до огляду цих пасток, тобто поширених помилок у процесі мотиваційного консультування.

Перша пастка, про яку говорять автори теорії мотиваційного консультування — Міллер та Ролнік — це **пастка оцінки**.¹² Потрапляючи в неї, ми ставимо дуже багато запитань та очікуємо багато інформації на початку співпраці. Велика кількість запитань створює атмосферу, коли хтось на консультації «активний експерт», а хтось — «пасивний реципієнт». Такий баланс сил не сприяє встановленню співпраці та партнерства, необхідних для мотиваційного консультування.

Наступна пастка — це **пастка експерта**. Вона пов'язана з наданням великої кількості вже готових рішень, інформації та порад без бажання та дозволу людини, без урахування її думки, що також може спричиняти позицію пасивного отримувача послуг із боку клієнта чи клієнтки.



ПОМИЛКИ з клієнтами

Консультанти можуть також потрапляти в **пастку передчасного фокусування**, зокрема в ситуаціях, коли намагаються самостійно визначити основну проблему клієнтів, ігноруючи інші, справді важливі для них аспекти спільної роботи. А саме: їхні емоції, думки, потреби та контекст ситуації, що може призвести до втрати довіри і зменшення ефективності консультації.

Пастка навішування ярликів передбачає наполягання на прийнятті і визнанні певних станів клієнта. Наприклад, ярлики «ледащо» або «конфліктна». Насправді, ярлики стигматизують людей. Найчастіше люди намагатимуться чинити їм опір, що може перешкоджати створенню довірливого контакту та подальшій співпраці консультанта та клієнта.

У **пастку звинувачення** можна потрапити, якщо в розмові консультанта і клієнта в останньому складається враження, що його чи її можуть звинуватити в проблемах або ж недостатньому прогресі тощо. Нейтралізувати цю ситуацію можна повідомленням на початку співпраці, де пояснити, що «пошуку винних» узагалі немає місця в концепції мотиваційного консультування, натомість нас цікавить, що турбує клієнта чи клієнтку та що можна з цим зробити.

Пастка легкої розмови виникає тоді, коли в розмові недостатньо спрямованості, а є лише невимушена розмова «ні про що». Так, вона може бути легкою та приємною, давати почуватися клієнту комфортно, проте одне з досліджень показало: що вищий рівень невимушеної розмови під час сесії, то нижчий рівень мотивації клієнта до змін та підтримки стану.¹³ Звісно, на початку консультацій коротка невимушена розмова може бути доречною, але якщо баланс порушується — можна потрапити в пастку легкої розмови.

Отже, важливо бути уважними до свого стилю роботи з клієнтами та помічати пастки — можливі та ті, що вже трапилися. А також використовувати основні техніки мотиваційного консультування, щоб допомагати клієнтам на шляху змін.

¹² Motivational interviewing: helping people change / ed. by R. S. 1952. 3rd ed. New York, NY: Guilford Press, 2013. 482 p.

¹³ Там само.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 6

Завдання 1. Дослідження стадії змін

Прочитайте опис ситуації клієнтки.

Пані Катерина рік як не працює. Вона часто говорить: «Можливо, щось зміню, але не зараз. Я маю малу дитину, а ті вакансії, що їх пропонують — мені не підходять».

Дайте відповідь на запитання нижче.

1. На якій стадії змін перебуває пані Катерина?
2. Які техніки мотиваційного консультування доцільно застосувати саме на цій стадії?

Завдання 2. Дослідження амбівалентності клієнтів

Прочитайте опис ситуації клієнта.

Клієнт стверджує, що не впевнений, чи хоче працювати, адже звик сидіти вдома; однак постійно відчуває брак грошей.

Дайте відповідь на запропоновані запитання.

1. Визначте, у чому полягає амбівалентність у такому твердженні клієнта.
2. Складіть 3 відкритих запитання, щоб допомогти клієнту краще зрозуміти свою ситуацію та її амбівалентність.
3. Підберіть одну рефлексію, щоб продемонструвати розуміння емоцій клієнта.

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 6



1. Сформулюйте основне призначення мотиваційного консультування.

- a. Надавати клієнтам директивні поради
- b. Досліджувати та посилювати власну мотивацію клієнтів до змін
- c. Контролювати виконання завдань з боку клієнтів
- d. Оцінювати професійні навички клієнтів

2. Які принципи створюють «дух» мотиваційного консультування, за аббревіатурою RACE? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Партнерство
- b. Прийняття
- c. Співпереживання
- d. Пробудження
- e. Контроль

3. Пригадайте визначення амбівалентності як важливого терміна мотиваційного підходу.

- a. Відсутність мотивації до змін
- b. Подвійність почуттів, внутрішні суперечності щодо змін
- c. Повна впевненість в ухваленому рішенні
- d. Наявність зовнішнього тиску

4. Які з наведених тверджень відповідають принципу автономії у мотиваційному консультуванні? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Клієнт сам ухвалює рішення щодо свого життя
- b. Консультант дає чіткі інструкції, як діяти клієнту
- c. Консультант підтримує незалежність клієнта
- d. Консультант уникає прямих порад

5. Під час бесіди ви помічаєте, що клієнт не приймає жодних пропозицій, скептично ставиться до рекомендацій та демонструє неготовність змінювати свою поведінку. Ви хотіли б спробувати мотиваційне консультування. Які дії з вашого боку найбільше відповідатимуть підходам мотиваційного консультування в контексті описаної ситуації? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Відкриті запитання
- b. Закриті запитання
- c. Афірмації (позитивні висловлювання, компліменти)
- d. Рефлексія (аналіз ситуацій та відчуттів клієнта)
- e. Спонування до змін
- f. Резюмування (підсумування сказаного клієнтом)
- g. Оцінка дій та відчуттів клієнта

МОДУЛЬ 7.

КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

ЛЕКЦІЯ

7.1.

Анатомія конфлікту: визначення, основні елементи, причини та види

Тлумачний словник української мови визначає **конфлікт** як зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостру суперечку.¹

Зазвичай ми сприймаємо конфліктні ситуації, як щось негативне. Так, для більшості державних службовців «конфліктувати» означає не вміти йти на компроміс, бути не в ладу з емоціями або демонструвати поведінку, неприйнятну для публічного службовця.² Чи знали ви, що лише 22,9% опитаних державних службовців бачать у конфлікті можливість розібратись у ситуації, знайти вихід та запобігти виникненню подібного в майбутньому?³

Однак насправді конфлікт — це природна частина взаємодії між людьми. І за дослідженнями The Myers-Briggs Company, 85% працівників стикаються з ним на робочому місці. Саме тому нам так важливо розібратися з анатомією конфлікту.⁴

¹ Конфлікт — тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. СЛОВНИК — тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=конфлікт> (дата звернення: 03.08.2025).

² Копіна А., Калениченко Т. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvito pituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).

³ Там само.

⁴ Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. CPP Global Human Capital Report. URL: https://img.en25.com/Web/CPP/Conflict_report.pdf (date of access: 03.08.2025).

Складові конфлікту:

- Конфлікт — це соціальне явище, він виникає там, де є люди, тому неможливий без учасників.
- Конфлікт виникає через щось, а саме через предмет суперечки, який на думку учасників є спірним.
- Конфлікти бувають прихованими, однак зазвичай проявляються активними діями учасників, які намагаються захистити свої інтереси.
- Якщо ми сперечаємося про щось важливе — невід'ємною частиною конфліктів є емоції.

Конфлікт складається з чотирьох ключових елементів, а саме: учасники, предмет, дії та емоції.

Розглянемо, якими бувають конфлікти на прикладах ситуацій у сфері державної служби. За складом учасників конфлікти можна розділити на 4 типи.

- **Внутрішньоособистісний конфлікт**, або внутрішня боротьба людини. Наприклад, коли передбачені службовою інструкцією дії суперечать тому, що працівник вважає справедливим.
- **Міжособистісний конфлікт** відбувається між двома людьми. Це може бути конфлікт між працівником та клієнтом, що звернувся за отриманням статусу безробітного без належних підстав.
- **Внутрішньогруповий конфлікт** — це тип конфлікту, який трапляється між

членами однієї групи. Для прикладу, уявіть конфлікт між працівниками одного відділу щодо користування кабінетом.

- **Міжгруповий конфлікт** виникає, коли різні команди в організації не можуть дійти згоди. Наприклад, якщо два відділи мають схожі обов'язки й кожен вважає, що саме він має вирішувати певну проблему, це може спричинити суперечки та плутанину.

За стосунком до організації варто виділити такі типи конфліктів, як-от:

- **Внутрішньоорганізаційні конфлікти** — це будь-які з розглянутих щойно конфліктів, що відбуваються безпосередньо в самій організації.
- **Зовнішні конфлікти** — це конфлікти, наприклад, між працівниками служби зайнятості, публічними службовцями — та громадянами.

Розуміючи основні типи конфліктів, важливо навчитися аналізувати їх причини. Це допоможе нам краще розібратися в певній конфліктній ситуації для того, щоб її розв'язати.

Якщо ми уявимо конфлікт, як дерево, то його коріння — це глибинні причини, які призвели до того, що конфлікт виник. Стовбур дерева — це основна проблема, а гілки — наслідки. Також конфлікти зазвичай провокує певна подія — тригер.⁵

Розглянемо ситуацію, коли клієнт незадоволений розміром допомоги по безробіттю. Глибинними причинами цього конфлікту можуть бути недовіра до держави, загальна втома від війни, низька правова обізнаність тощо. Основною проблемою — різниця між очікуваннями клієнта та реальністю. Тож тригером може стати різка відповідь працівника Державної служби зайнятості. Водночас можливі наслідки — це скарга на дії працівника чи судове оскарження рішення.

Появу внутрішньоорганізаційних конфліктів можуть спричиняти три головні причини.

По-перше, нечіткі або невизначені організаційні директиви — коли немає зрозумілих правил, виникає плутанина. Наприклад, впровадження «Єдиного вікна послуг» могло спричинити нестачу конкретних інструкцій для співробітників, які працюють із новим сервісом.

По-друге, реформування органу — зміни у структурі можуть спричиняти конфлікти. Так, реформування центрів профтехосвіти могло призвести до суперечок щодо адаптації навчальних програм до потреб ринку.

По-третє, відмінності у знаннях та навичках можуть створювати непорозуміння. Наприклад, розширення переліку професій і спеціальностей для навчання за ваучером могло викликати суперечки щодо визначення найбільш затребуваних напрямів.⁶



анатомія конфлікту

⁶ Копіна А., Калениченко Т. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvito pituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvito%20pituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf) (дата звернення: 03.08.2025).

⁵ Guide to conflict analysis. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/media/96581/file/Guide-to-Conflict-Analysis.pdf> (date of access: 03.08.2025).

А як щодо причин конфліктів між публічними службовцями та громадянами? За даними опитування Research.ua LLC, станом на листопад 2024 року спостерігаємо низький рівень довіри до державних інститутів. 75,8% респондентів висловлюють недовіру щодо здатності влади забезпечити соціальний захист громадян України, а 72,1% не вірять у підвищення сталості зайнятості.⁷

Ці фактори створюють передумови для конфліктів, тому важливо розуміти їх, щоб ефективно розв'язувати. Наступний крок у нашому вивченні конфліктів — це динаміка.

ЛЕКЦІЯ

7.2.

Динаміка конфлікту: етапи розвитку та методи врегулювання відповідно до стадії

Розглянемо, як конфлікт розвивається, проходячи через різні стадії, та як на нього впливати залежно від його інтенсивності.

Конфлікти схожі на хвилі — вони починаються з наростання напруги, досягають кульмінації, після чого спадають. На початку конфлікту буває важко передбачити, якою буде його найвища точка. Але чим далі заходить конфлікт, то складніше його розв'язати.⁸

Розібратися в динаміці конфлікту нам допоможе модель австрійського конфліктолога Фрідріха Глазла. Вона описує, як конфлікт проходить через 9 рівнів ескалації:

- 1) перший рівень — загострення,
- 2) другий рівень — дебати та полеміка,

- 3) третій рівень — дії замість слів,
- 4) четвертий рівень — образи та коаліції,
- 5) п'ятий рівень — втрата обличчя,
- 6) шостий рівень — стратегії погроз,
- 7) сьомий рівень — обмежені руйнівні удари,
- 8) восьмий рівень — знищення ворога,
- 9) і нарешті дев'ятий — разом у прірву.

Методи врегулювання конфлікту залежать від його стадії. Тому перед тим, як шукати рішення, важливо спершу визначити, на якому етапі він перебуває.

Розглянемо на прикладі. Людина, якій призначили виплату по безробіттю, незадоволена її розміром. Спочатку вона тримає це в собі. Однак дізнається, що її знайомий у схожих умовах отримує більшу виплату. У людини з'являються підозри щодо несправедливості розрахунку.

На цьому етапі конфлікт перебуває на етапі **загострення**. Якщо працівник чи працівниця центру зайнятості пояснить, чому виплата саме така, конфлікт може завершитися не почавшись. Найкращим методом тут буде спокійна комунікація та роз'яснення.

Проте якщо роз'яснення виявляться незрозумілими або людина буде незадоволена відповіддю — конфлікт увійде в наступну фазу **дебатів та полеміки**. У людини може з'явитися підозра, що її обманюють. Тож вона може ставити під сумнів кваліфікацію фахівця, вдаватися до узагальнень на кшталт «Сидите тут, нічого не робите», «Понароздавали бюрократії» тощо.

На цьому етапі важливо не заходити в суперечку та використовувати активне слухання.

Активне слухання — це спосіб комунікації, при якому ми свідомо зосереджуємося на тому, що говорить інша людина, демонструємо свою зацікавленість та готовність зрозуміти її точку зору. Важливо, що наша ціль полягає в тому, щоб дати співрозмовнику чи співрозмовниці зрозуміти, що його чи її чують. Водночас ми не маємо з ними погоджуватися.

Якщо ситуація не проясниться, то конфлікт продовжить розвиватися. Людина перестає сприймати пояснення та переходить до активних дій: може написати офіційний запит, вимагати перегляду рішення або звертатися до інших

⁷ Таміліна Л. Чи довіряють українці демократичним інститутам? Інституційна впевненість і демократія на тлі війни в Україні. *Укрінформ* — актуальні новини України та світу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3951982-ci-doviraut-ukrainci-demokraticnim-institutam-institucijna-vpevnenist-i-demokratia-na-tli-vijni-v-ukraini.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).

⁸ Brahm E. Conflict Stages. *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. URL: <https://www.beyondintractability.org/essay/conflict-stages> (date of access: 03.08.2025).

працівників із аналогічним питанням, намагаючись добитися іншого рішення. Це етап **дій замість слів**.

Коли пояснення та запити не дають бажаного результату, конфлікт переходить на стадію **образ та коаліцій**. Людина шукає підтримки серед інших незадоволених, наприклад, може писати дописи в соцмережах. На цьому етапі розвитку конфліктів клієнти бачать ситуацію лише як чорне і біле. Є «ми» — хороші, і «вони» — погані. Проблеми стають не специфічними: «У мене мала виплата», а загальними — як-от звинувачення в корупції, бюрократії. На цьому рівні конфлікт виходить за рамки двох особистостей, тому найкращим рішенням буде запропонувати офіційні шляхи розв'язання ситуації та залучити керівництво.

Якщо людина не отримає розв'язання, вона може перейти до стадії відкритої боротьби. Це вже п'ятий рівень ескалації — «**втрата обличчя**». Конфлікт стає особистим: людина публічно заявляє про «непрофесійність», «корупцію», «махінації». Пошук вирішення проблеми, через яку й виник конфлікт, відходить на другий план. Тепер основна ціль — довести свою правоту.

На цьому рівні вже не спрацює звичайна комунікація — потрібне дотримання формальних процедур. Працівникам служб зайнятості варто готувати офіційні відповіді, дотримуватися процедур, а за необхідності — залучати юридичний департамент.

Якщо конфлікт продовжує загострюватися, настає фаза **погроз**. Людина починає використовувати залякування як спосіб тиску. Вона вимагає негайних дій, інакше обіцяє серйозні наслідки.

Наступна стадія — **обмежені руйнівні удари**. Цей етап передбачає написання скарг у всі інстанції, оскарження рішень тощо. Людина вже не хоче вирішити проблему — вона хоче покарати когось конкретного. Це може бути спеціаліст, відділ чи орган, які, на її думку, діяли несправедливо. Тут можливі судові позови, скарги, але вже не проти предмету конфлікту, а проти конкретних «винних».

На пізніших рівнях, якщо конфлікт переходить до етапів «**знищення ворога**» та «**разом у прірву**», він перетворюється на відкрите

протистояння. Людина свідомо намагається завдати шкоди іншій стороні, наприклад, добитися звільнення конкретного працівника чи працівниці. Людина готова жертвувати власними ресурсами та репутацією, аби лише завдати шкоди опоненту. Вона може ініціювати юридичні процеси, які нашкодять усім учасникам, але головне — добитися знищення тих, кого вважає винними.

На щастя, не всі конфлікти доходять до останніх стадій. Конфлікт може завершитися раніше іншими шляхами. Наприклад:

- **Порозумінням** — якщо на ранніх стадіях прояснити ситуацію з клієнтом чи клієнткою.
- **Офіційним рішенням** — якщо справді була помилка і її можна виправити індивідуальним актом.
- **Перемогою або поразкою** — якщо конфлікт доходить до суду.
- **Згасанням** — коли в людини просто закінчуються ресурси для продовження боротьби.
- **Вичерпанням** — коли ситуація втрачає актуальність для людини (наприклад, вона знайшла роботу).⁹

У такий спосіб основне завдання фахівців, які зіткнулися з конфліктом, — зрозуміти, на якій стадії він перебуває і який метод урегулювання буде найбільш ефективним. Що раніше втрутитися і допомогти знайти конструктивне рішення, то більша ймовірність, що конфлікт вдасться завершити мирно. А працівники служб зайнятості не витратять свій час, сили та енергію на суперечки.

⁹ Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Т. Калениченко та ін. ; ред. Д. Проценко. Київ : Baire, 2021. С. 40–43.

ЛЕКЦІЯ

7.3.

Типи поведінки в конфлікті. Як вибрати ефективну стратегію?

Згідно із Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, представники держави повинні запобігати виникненню конфліктів із громадянами, керівниками, колегами та підлеглими.¹⁰

У 70х роках минулого сторіччя американські дослідники Кеннет В. Томас і Ральф Х. Кілмманн розробили інструмент, відповідно до якого більшість наших реакцій у конфлікті можна спростити до **п'яти стратегій**: конкуренції, співпраці, компромісу, уникнення та пристосування.¹¹

Конкуренція — це стратегія, під час якої людина намагається задовольнити власні інтереси за рахунок іншої сторони. Часто для цього використовують силу чи владу. Може здатися, що це не найкраща поведінка для представника чи представниці публічної служби. Однак це саме та стратегія, яку ми обираємо для відстоювання позиції, у якій упевнені.

Наприклад, коли член особистого селянського господарства, не маючи додаткових підстав, вимагає отримання статусу безробітного, державний службовець, посиляючись на норми законодавства, категорично відмовляє заявнику у статусі безробітного, навіть якщо той наполягає та вимагає поступок. У цьому випадку службовець застосовує стратегію конкуренції, оскільки безкомпромісно відстоює законні норми і не йде на поступки, навіть якщо це ескалює конфлікт.

Водночас якщо ви схильні вибрати цю стратегію в звичайній взаємодії, наприклад, з колегами, то це може призвести до погіршення відносин.

У конкуренції немає місця для взаєморозуміння, і це робить її непридатною для підтримки довгострокових стосунків.

Наступною розглянемо стратегію **співпраці**. Під час конфлікту людина намагається залучити іншу сторону до взаємодії так, щоб спільно вирішити проблему. Для реалізації співпраці необхідно глибоко зануритися в конфлікт, визначити його першопричини та знайти спосіб задовольнити всіх.

Звісно, бувають ситуації, коли статус державного службовця обмежує людину у варіантах вирішення питання. Однак співпраця може бути глибоким діалогом через щире бажання зрозуміти точку зору опонента. Водночас важливо розуміти, що співпраця потребує часу та зусиль, які іноді складно знайти. Найкраще стратегію співпраці використовувати в міжвідомчих проєктах, де важливо знайти рішення, що враховує інтереси всіх сторін. Або в разі, коли потрібно вирішити складну проблему, яка вимагає креативного підходу.

Наприклад, уявімо конфлікти між бізнесом та центрами професійно-технічної освіти щодо формування освітніх програм та спеціальностей, за якими будуть навчатися майбутні професіонали. Погодьтеся, у такій ситуації вигідно знайти рішення, яке дозволить урахувати інтереси всіх сторін.

Ще одна стратегія — **компроміс**. Основна мета компромісу — швидке взаємоприйнятне рішення, яке частково задовольнить обидві сторони. Зазвичай ця стратегія передбачає поступки від учасників конфлікту.

Наприклад, якщо через помилку в графіку на один і той самий час на консультацію в офіс «Зроблено в Україні» прийшло двоє громадян. Обоє наполягали на тому, що вони мають бути прийняті саме сьогодні. Щоб знайти рішення, обидві сторони погодилися на скорочену тривалість зустрічі, а спеціаліст добровільно затримався, щоб мати змогу приділити їм достатньо уваги.

Стратегія уникнення. Під час уникнення людина не захищає власні інтереси та не враховує інтересів іншої сторони. Вона просто не вирішує

¹⁰ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 46–22 [неопублікований]. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046859-22#n9> (дата звернення: 03.08.2025).

¹¹ Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.

конфлікт. Уникнення може мати вигляд дипломатичного ухилення від проблеми «а зайдіть в інший кабінет» чи відкладення розгляду питання на більш слушний час, який, імовірно, ніколи не настане. Трапляється й повне відсторонення від конфлікту, якщо ситуація загрозлива.

Звісно, є випадки, коли варто не вступати в конфлікт. Наприклад, якщо питання не є пріоритетним і його можна вирішити пізніше без значних наслідків. Або якщо конфлікт може зашкодити вашій репутації (наприклад, уникнення політично чутливих дискусій у публічному просторі). Або коли ситуація емоційно загострена, і потрібен час для її врегулювання.

Однак, якщо ви обираєте уникнення конфліктів як свою основну стратегію, є ризик загрузнути в невирішених питаннях. А ваші колеги можуть сприйняти уникнення як небажання брати відповідальність, що вплине на роботу загалом.

І остання стратегія — **пристосування**. Пристосовуючись, людина жертвує власними інтересами на користь іншої сторони. Наприклад, виконання наказу іншої людини, навіть якщо ви не зобов'язані його виконувати, або згода з чужою думкою, хоча вона й суперечить вашій. У роботі з клієнтами це може бути пропозиція заповнити заявку замість громадянина чи згода прийняти його в обідній час у відповідь на тиск.

Звісно, трапляються випадки, коли це обґрунтовано релевантними обставинами. Наприклад, якщо питання для іншої сторони критично важливе, а для вас — менш пріоритетне. Або ж у разі, коли поступка зараз може принести вигоду у майбутньому, створити позитивний імідж організації тощо. Наприклад, внесення змін у графік прийому громадян, щоб урахувати потреби людей з інвалідністю.

Однак, якщо ви звикли постійно ставити інтереси інших людей над вашими власними, це може призвести до вигорання та неможливості виконувати свою роботу добре. А постійне зловживання поступками з вашої сторони — до втрати авторитету.

Немає єдиної стратегії, якої варто дотримуватися. Кожна з них може бути релевантною залежно від ситуації. Так,

- конкуренція — для рішучого відстоювання державних інтересів;
- співпраця — для пошуку стабільних рішень;
- компроміс — для швидкого вирішення спірних питань;
- уникнення — для зменшення ризиків у політично чутливих або другорядних питаннях;
- пристосування — для зміцнення довіри та підтримки партнерських відносин.

Важливо вміти оцінювати ситуацію та вибирати відповідну стратегію, щоб забезпечити найефективніші результати для кожного конкретного випадку.

поведінка у конф- лікті



ЛЕКЦІЯ

7.4. Позиції, інтереси та потреби сторін конфлікту

Ознайомимося з трьома підходами до розв'язання конфліктів, а саме: через інтереси, через силу або через право. А також обговоримо,

коли і як доцільно застосовувати кожен із цих підходів у контексті державної служби.

Поведінка учасників конфлікту — це наче айсберг, на який напочують хвилі.¹²

Уявіть верхівку айсберга, десь 10%, які видніються над поверхнею води. Відповідно сам він, а це 90%, прихований від наших очей. Так само й у конфліктах: на поверхні ми бачимо лише позиції сторін — те, що вони відкрито заявляють. Але за цими заявами можуть ховатися їхні інтереси та потреби, які часто й визначають справжню природу конфлікту.

Розглянемо на прикладі внутрішньоорганізаційного конфлікту. Двоє співробітників сперечаються через вибір робочого місця. Обидва хочуть зайняти більший стіл біля вікна. Це їхні **позиції**.

Але якщо заглибитися, можна виявити **інтереси** обох учасників конфлікту. Один із них має тривожність у тісних приміщеннях. Йому важливо мати більше простору навколо себе, що забезпечує близькість до вікна. Інший вважає, що більший стіл відповідає його статусу старшого працівника.

Якщо заглянути ще глибше, ми знайдемо їхні **потреби**: перший співробітник потребує комфорту та відчуття безпеки. Другий — визнання та підтвердження свого статусу.

Позиції в конфлікті — це початкові вимоги, як от «Хочу ось цей стіл». Часто це уявлення сторін про те, в який спосіб мають бути задоволені їх інтереси. Водночас **інтереси** — це відповідь на запитання, навіщо їм потрібно те, що вони вимагають. **Потреби** ж — це фундаментальні речі, необхідні для психологічного комфорту (безпека, повага, автономія тощо).

Щоб зрозуміти інтереси та потреби сторін у конфлікті, необхідно ставити правильні запитання, спостерігати за поведінкою та аналізувати контекст.

Такий комплексний погляд на конфлікт дає нам можливість побачити більше способів для його розв'язання. Повернемося до нашого прикладу з колегами. Проаналізувавши інтереси та потреби,

ми бачимо, що насправді це спір не за конкретний стіл, а за те, що він означає для кожного.

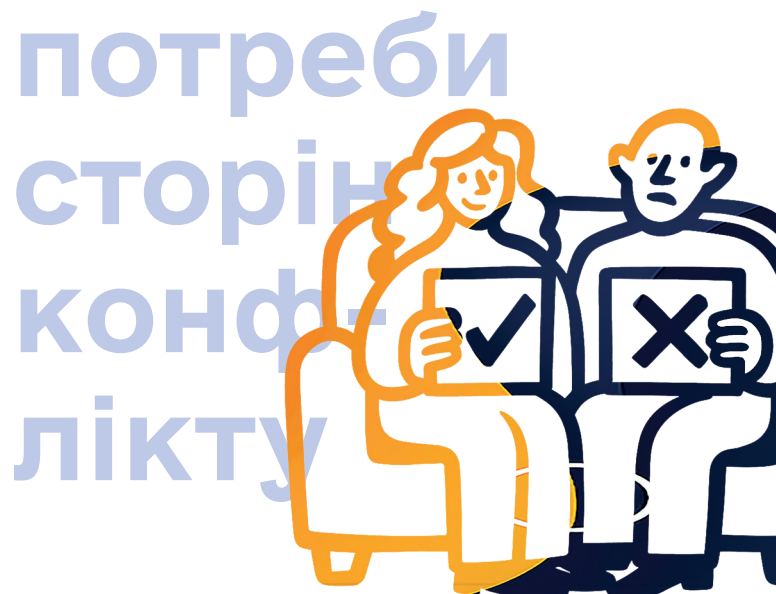
Це дає розуміння, що насправді існує багато способів, як задовольнити інтереси та потреби учасників конфлікту. Серед варіантів:

- віддати більший стіл старшому колезі, а менший поставити поруч із вікном;
- зробити перестановку в кабінеті, щоб у ньому було більше простору, чи навіть
- забезпечити відчуття визнання старшому колезі іншим способом.

Однак для розв'язання зовнішніх конфліктів у контексті державної служби підхід, заснований безпосередньо на інтересах, не завжди оптимальний чи взагалі можливий.

Коли виникає конфлікт, його можна розв'язати, застосувавши три основні підходи: через інтереси, через силу або через право.¹³

На відміну від інших способів уже згаданий підхід через інтереси передбачає пошук рішення, яке враховує інтереси та потреби, а не лише формальні позиції. Він буде ефективним у роботі з клієнтами, коли важливо зрозуміти, що саме стоїть за їхніми вимогами, і знайти рішення, яке їм допоможе.



¹² Oguibe G. Conflict Analysis: The Iceberg and Conflict Tree. Academia.edu – Find Research Papers, Topics, Researchers. URL: https://www.academia.edu/45247199/Conflict_Analysis_The_Iceberg_and_Conflict_Tree (date of access: 03.08.2025).

¹³ Гусева К., Проценко Д. Як коли де працює діалог?: практ. посіб. Київ: Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), 2019. С. 23–25.

Наприклад, клієнт чи клієнтка служби зайнятості може заявляти: «Запропонуйте мені гідну роботу!», але жоден варіант йому чи їй не підходить. У такому випадку підхід, заснований на інтересах, передбачає розмову для з'ясування справжніх інтересів людини. Можливо, проблема не у вакансіях, а в бажанні реалізувати себе в іншій сфері. Тоді рішенням може бути, наприклад, зміна кваліфікації.

Вирішення конфлікту **через силу** означає, що одна зі сторін змушена поступитися через перевагу в ресурсах, статусі або владних повноваженнях іншої сторони. У сфері державної служби цей підхід доцільний у випадках, коли поведінка клієнта чи клієнтки стає небезпечною. У таких ситуаціях найкращим рішенням буде залучення правоохоронних органів.

Наприклад, якщо клієнти служби зайнятості поведуться агресивно або загрожують безпеці інших відвідувачів, працівники можуть викликати поліцію.

Підхід права широко застосовують у державній службі, коли законодавство містить чіткі правила та процедури щодо ситуації. Якщо конфлікт виникає через чітко регламентовані норми, працівник чи працівниця діє згідно з офіційними інструкціями, не відступаючи від закону.

Наприклад, якщо особа не має законних підстав для отримання допомоги по безробіттю, працівник чи працівниця служби зайнятості відмовляє їй відповідно до встановлених норм.

Вибір способу розв'язання конфлікту залежить від ситуації, доступних ресурсів та можливості для діалогу між сторонами.

Підхід інтересів застосовують, коли потрібно знайти гнучке та довготривале рішення, яке враховує потреби всіх сторін. Він дає змогу шукати глибші рішення, що задовольнятимуть усі сторони конфлікту. Це підвищуватиме довіру до державної служби. Водночас підхід через інтереси вимагає більше часу, ресурсів і готовності до співпраці.

Силовий підхід доцільний, коли ситуація становить загрозу або вимагає негайного втручання. Цей підхід дозволяє швидко припинити

конфліктну ситуацію, однак у довгострокових стосунках може викликати недовіру або загострення відносин.

Підхід права буде ефективним для ситуацій, коли конфлікт регулюють чіткі норми, яких потрібно дотримуватися. Цей підхід забезпечує справедливість і неупередженість, проте не завжди враховує індивідуальні обставини конкретної людини.

Для державної служби найбільш ефективним є поєднання всіх трьох підходів залежно від ситуації. А підхід, заснований на інтересах, не лише допомагає розв'язувати конфлікти, а й дає справжнє задоволення від роботи, адже дозволяє не тільки розв'язувати конфлікти, а й покращувати стосунки.

ЛЕКЦІЯ

7.5.

Емоційний інтелект у роботі з клієнтами

На цій лекції ми поговоримо про те, що таке емоційний інтелект та яка його роль у вирішенні конфліктів.

Емоційний інтелект — це здатність усвідомлювати, розуміти та контролювати **власні** емоції, а також помічати, інтерпретувати та впливати на емоції **інших** людей.¹⁴

Це надзвичайно важлива в комунікації навичка, оскільки емоції сигналізують нам, що відбувається щось значуще — таке, на що варто звернути увагу. Наприклад, страх зазвичай виникає, коли людина бачить чи уявляє небезпеку, а радість — коли отримує хороші новини. Завдяки цій сигнальній функції можна швидко та ефективно реагувати на різноманітні ситуації.¹⁵

¹⁴ Are you ready for the future workplace? | by IHHP team. *The Last Eight Percent*. URL: <https://ihhp.com/blog/2019/07/17/are-you-ready-for-the-future-workplace/> (date of access: 03.08.2025).

¹⁵ Як взаємодіяти з власними емоціями: чому важливо їх проживати. *Ти як? Програма ментального здоров'я*. URL: <https://howareu.com/materials/yak-vzaiemodiiaty-z-vlasnymi-emosiiaimy-chomu-vazhlyvo-ikh-prozhyvaty> (дата звернення: 03.08.2025).

Використовуючи емоційний інтелект, ми можемо знижувати напруження, зберігати спокій в складних ситуаціях, проявляти емпатію та розпізнавати емоції опонентів ще до того, як вони загостряться. Це дозволяє навіть під час конфлікту створювати атмосферу, де учасники відчуватимуть, що їх почули.

Перший компонент емоційного інтелекту передбачає усвідомлення та контроль власних емоційних реакцій. Якщо ми знаємо свої тригери та можемо зберігати спокій у напружених ситуаціях, то можемо реагувати обдуманно, а не імпульсивно. Адже імпульсивні реакції часто лише загострюють конфлікт.

Наступний компонент емоційного інтелекту — це емпатія. Фактично, це навичка поставити себе на місце іншої людини. Це допомагає зрозуміти емоції та мотиви опонента. Такий підхід сприяє розумінню та допомагає знаходити справедливі рішення.

Як використовувати емоційний інтелект під час конфлікту?

- **Перше:** зберігайте спокій. Якщо ви розумієте, що перебуваєте в конфліктній ситуації, перед відповіддю зробіть глибокий вдих і підійдіть до розмови з наміром зрозуміти опонента, а не будь-що виграти суперечку.
- **Друге:** слухайте активно. Уважно стежте за вербальними та невербальними сигналами. Підтримуйте зоровий контакт, кивайте головою, ставте уточнюючі запитання, щоб показати свою зацікавленість у діалозі.
- **Третє:** аналізуйте емоційний контекст. Часто причина конфлікту полягає не у фактах, а в емоціях. Визнавайте та підтверджуйте почуття співрозмовника, щоб допомогти розрядити ситуацію.
- **Четверте:** заохочуйте взаємну повагу. Створюйте атмосферу, де всі мають можливість висловитися, а кожна точка зору не критикується, а досліджується з розумінням.
- **П'яте:** зосередьтеся на рішеннях — замість того, щоб заціклюватися на проблемі, спрямовуйте дискусію на пошук спільного

рішення. Використовуйте відкриті запитання, наприклад: *«Що ми можемо зробити, щоб вирішити цю ситуацію?»*¹⁶

Якщо конфлікт дуже заряджений і емоції іншої людини заважають продовжувати розмову, може допомогти техніка емоційного приєднання, яку використовують у дитячій психології. Її мета — налагодити довірливий контакт, знизити напруження та спрямувати розмову в продуктивне русло.¹⁷

Розгляньмо алгоритм використання техніки емоційного приєднання. Він передбачає виконання трьох етапів.

По-перше, важливо визнати та вербалізувати емоції клієнта чи клієнтки, показавши, що ви розумієте його чи її почуття. Наприклад: *«Я бачу, що ви дуже засмучені через труднощі з пошуком роботи. Це справді може бути складно»*.

По-друге, варто валідувати почуття іншої людини, підтверджуючи, що її емоції — це нормальна реакція: *«Це зрозуміло, що ви можете почуватися розчарованим. Багато людей у такій ситуації переживають схожі емоції»*.

Останній крок — чітке прохання змінити небажану поведінку в разі, якщо клієнт чи клієнтка, наприклад, перебиває або говорить на підвищених тонах: *«Спробуймо спокійно обговорити вашу ситуацію, щоб я могла допомогти вам максимально ефективно»*.

Визнання емоцій допомагає людині почуватися почутою, а чітке формулювання меж підтримує конструктивний тон розмови. Ця методика працює, тому що знижує емоційне напруження, дає клієнтам відчуття безпеки та спонукає до співпраці.

Емоційний інтелект допомагає розпізнавати, контролювати власні емоції та розуміти почуття інших людей, що сприяє зниженню напруження та пошуку конструктивних рішень.

¹⁶ Councils F. Conflict resolution made simple. *Forbes Councils*. URL: <https://councils.forbes.com/blog/the-power-of-emotional-intelligence-in-conflict-resolution> (date of access: 03.08.2025).

¹⁷ Собова А. Техніка емоційного приєднання. *Центр здоров'я та розвитку «Коло сім'ї»*. URL: <https://k-s.org.ua/resources/blog/tehnika-emotsiynogo-priyednannya/> (дата звернення: 03.08.2025).

ЛЕКЦІЯ

7.6.

Інструменти мирного
розв'язання конфліктів

Розглянемо інструменти, які в своїй роботі використовують медіатори для мирного врегулювання спору.

Відповідно до Закону України «Про медіацію», **медіація** — це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт за допомогою переговорів.¹⁸ Посередником у такому процесі має виступати спеціально підготовлена особа, тобто медіатор.

Однак це не означає, що інструменти, якими користуються медіатори, не можуть бути застосовані для самостійного вирішення конфліктів у повсякденному житті. Сам процес медіації має чітку структуру, яку можна використовувати і у звичайній комунікації.

Перший крок: з'ясувати, що саме сталося і як кожен із учасників конфлікту це бачить. Часто, перебуваючи в конфлікті, ми по-різному сприймаємо ситуацію.

Наприклад, у центрі зайнятості Олексій та Ірина працюють в одному відділі. Олексій вважає, що Ірина постійно перебиває його на нарадах і не дає йому висловитися. Ірина ж переконана, що Олексій говорить надто довго і не дає іншим можливості вставити слово. Факти зазвичай десь посередині: ймовірно, Олексій і справді має звичку довго говорити, але Ірина перериває його на півслові.

Якщо ж ви є стороною конфлікту, то на цьому етапі важливо використати так звану **техніку мовчання**. У такому разі ви не захищаєтеся, не виправдовуєтеся й не намагаєтеся спростувати бачення іншої людини, а лише слухаєте її.

Другий крок: визначити інтереси та потреби. Інструмент, який медіатори використовують найчастіше — це запитання. Однак важливо їх коректно використовувати. Насамперед, ваші запитання мають бути **відкритими**. Це означає, що вони вимагають розгорнутої відповіді та допомагають людині поділитися думками. Наприклад: «Що вас турбує в цій ситуації?».

Хорошим є запитання, відповідаючи на яке людина задумалася. Однак важливо уникати звинувачень: «Чому ви так постійно робите?», конструктивний діалог можливий лише тоді, якщо людина не захищається.

На відміну від таких запитань, **закриті** передбачають коротку відповідь «Так» або «Ні». Їх використовують для уточнення деталей. Вони менш ефективні для глибокого аналізу конфлікту, але можуть допомогти уточнити щось.

Часта помилка — ставити множинні запитання. Це запитання, які містять кілька запитань в одному. Наприклад: «Чому ви так зробили і що ви тепер плануєте робити?». Ваш співрозмовник може заплутатися, відповісти лише на останнє запитання або на те, яке йому зручніше.

Мінімізувати помилки на цьому етапі допоможе **техніка «Кільце»**. Вона дає вашому опоненту відчуття, що його почули.¹⁹

1. По-перше, ставимо одне конкретне відкрите запитання → «Як ви бачите цю ситуацію?»
2. По-друге, слухаємо відповідь → без перебивань і оцінок.
3. По-третє, підводимо підсумки → «Отже, для вас важливо, щоб...»
4. По-четверте, уточнюємо → «Я правильно зрозумів, що ви маєте на увазі...?»
5. Після цього йдемо далі → переходимо до наступного запитання.

Застосуємо техніку «Кільце» для нашого прикладу.

¹⁸ Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. 18 лют. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁹ Впровадження відновного підходу, посередництва, медіації та практики функціонування служб порозуміння в закладах освіти: Навч.-метод. посіб. / В. Андрєєнкова та ін.; упоряд.: В. Андрєєнкова, Т. Войцях. Київ: ФОП Буря О.Д., 2023. С. 155–157.

Олексій запитує: «Ірино, як ти бачиш нашу ситуацію з нарадами?»

Ірина відповідає: «Я не хочу перебивати тебе навмисно, просто мені важливо, щоб зустрічі були динамічними й ми встигали обговорити всі питання».

Олексій підводить підсумок та уточнює: «Тобто для тебе важливо, щоб наради проходили швидше. Правильно я розумію?»

Ірина ділиться своїми інтересами: «Так, щоб усі могли висловитися і щоб ми результативно використовували час».

Важливо також ефективно говорити про свою позицію, інтереси та потреби. З цим допоможуть техніки ненасильницької комунікації, про які ви дізнаєтеся в наступному модулі.

Лише після того, як ви зрозуміли вашого опонента, можна переходити до пошуку рішення в конфлікті. Важливо не пропонувати відразу готовий вихід із ситуації, а дати можливість вашому опоненту теж долучитися до його розроблення.

Річ у тому, що люди значно більше задоволені рішеннями, якщо вони долучилися до них. Якщо ж їм нав'язати готовий варіант, вони можуть сприймати його як несправедливий або примусовий.

Наприклад, у випадку з Олексієм та Іриною можливим рішенням є такий варіант:

Олексій намагатиметься висловлювати свої думки коротше, Ірина припинить перебивати і використовуватиме сигнал (наприклад, підняття руки), щоб показати, що хоче висловитися.

Оскільки обидва погодилися на таке рішення, вони його дотримуватимуться з більшою ймовірністю.

Отже, використання правильної структури розмови, активного слухання, відкритих запитань та залучення сторін до пошуку рішення допомагає не лише розв'язати конфлікт, а й покращити якість комунікації.

мирне розв'язання конф- ліктів



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 7

Завдання № 1: оцінюємо особисту стратегію поведінки під час конфлікту

Запишіть відповіді у довільній формі (у документі, нотатках або наліпках).
Це завдання призначене для саморефлексії, тому його не потрібно надсилати на перевірку.

1. **Визначте свій провідний стиль поведінки у конфліктах**
Для цього пройдіть онлайн-тест Томаса-Кілмана (ТКІ). Наприклад, один із безплатних варіантів доступний на сайті <https://www.mediator.in.ua/>²⁰
2. **Зберіть зворотний зв'язок від 5 людей**, які добре вас знають (колеги, друзі або членів родини).

Запропонуйте іншим людям відповісти на три запитання про вас:

- Що, на їх думку, ви робите добре в конфліктних ситуаціях?
- Що вам варто покращити в спілкуванні під час конфліктів?
- Як би вони описали вас у конфлікті?

3. Проаналізуйте результати за такими аспектами:

- Чи збігається ваше уявлення про себе з тим, як вас сприймають інші?
- Які ваші сильні сторони під час розв'язання конфліктів?
- Що ви хотіли б покращити після цього завдання?

Завдання № 2: спрямовуємо розмову в конструктивну площину

До вас звертається клієнт, який обурений через відмову у державній послугі. Він говорить емоційно, звинувачує систему та вашу особисту некомпетентність. Ваша ціль — не виправдовуватися, а допомогти людині заспокоїтися й перейти до конструктивного діалогу. Що доцільно сказати в цій ситуації? Перевірте себе за допомогою запропонованого чекліста доцільних відповідей (завдання для самоперевірки, яке не впливає на оцінювання).

- Чому ви так себе поводите? (Це звинувачувальне запитання. Воно звучить як критика поведінки людини. У відповідь активується захисна реакція — замість конструктивного діалогу ви отримаєте опір або ескалацію. Що могло б бути краще: «Я бачу, що ви дуже засмучені. Можете розповісти, що вас найбільше турбує в цій ситуації?»)
- Що для вас у цій ситуації найважливіше?
- Вас хвилює лише питання виплати чи й загальний підхід до вас як до клієнта?
- Я правильно розумію, що ви почуваетесь розчарованим через наше рішення?
- А ви взагалі читали інструкцію? (Це пасивно-агресивне запитання з підтекстом, що «це ваша провина». Навіть якщо людина справді не ознайомила з інструкцією,

²⁰ Тест: Стилі в конфлікті. Mediator.in.ua. URL: <https://www.mediator.in.ua/thomas-kilman-test> (дата звернення: 03.08.2025).

це запитання не знижує напруження, а лише загострює ситуацію. Що могло б бути краще? Наприклад, «Чи можу коротко пояснити порядок дій, щоб ми точно розуміли одне одного?»»)

- Розкажіть, будь ласка, як ви бачите цю ситуацію зі свого боку.
- Це все через закон — я нічого не можу зробити (Хоч це може бути й цілком чесна відповідь, вона закриває діалог та демонструє відсутність бажання допомогти. Що могло б бути краще? Наприклад, «Я зобов'язаний дотримуватися закону, тож пропоную разом розглянути різні варіанти у вашій ситуації».)
- Що б вам допомогло зараз почуватися краще?
- Вам зручно зараз продовжити розмову, чи ви б хотіли повернутися до цього пізніше?

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 7



1. Яка із запропонованих ситуацій є прикладом міжособистісного конфлікту?

- a. Спеціаліст служби зайнятості сумнівається, чи варто повідомляти керівництво про помилку в документах
- b. Двоє колег сперечаються щодо черговості використання принтера
- c. Клієнт скаржиться на незручність системи запису онлайн
- d. У відділі виникає напруження через впровадження нових стандартів звітності

2. Які твердження є прикладами використання емоційного інтелекту в конфлікті? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Залучення поліції для розв'язання ситуації
- b. Усвідомлення власного емоційного стану
- c. Визнання емоцій співрозмовника/співрозмовниці
- d. Ігнорування критики
- e. Спроба зрозуміти мотиви опонента/опонентки

3. Проаналізуйте ситуацію. Клієнт агресивно вимагає прийому поза графіком, щоб не пропустити термін подання документів. Фахівець хоче зберегти конструктивність і знизити напруження. Що є найкращим першим кроком?

- a. Вказати, що така поведінка неприпустима
- b. Запропонувати викликати керівника
- c. Назвати емоції клієнта та підтвердити, що його реакція зрозуміла
- d. Нагадати клієнту про правила внутрішнього розпорядку

4. Упорядкуйте етапи конфлікту за моделлю Фрідріха Глазла (від найменш до найбільш ескалованого):

- a. Образи та коаліції
- b. Загострення
- c. Втрата обличчя
- d. Дії замість слів

5. Клієнт Державного центру зайнятості емоційно висловлює невдоволення, звинувачуючи вас у бюрократичності та неефективності послуг. Дискусія набирає інтенсивності та виникає ризик загострення конфлікту. Ваше завдання — застосувати стратегічно ефективні методи врегулювання ситуації, щоб знизити напруження та повернути розмову в конструктивне русло. Який із запропонованих підходів, на вашу думку, НЕ буде конструктивним у цій ситуації?

- a. Розпізнати глибинні інтереси клієнта, щоб сформулювати конструктивну відповідь
- b. Надати клієнту можливість висловитися, не перериваючи його аргументацію
- c. Сформулювати чітку офіційну відмову, не вдаючись в додаткові пояснення, щоб не провокувати подальший опір
- d. Підсумувати основні висловлювання клієнта, щоб продемонструвати розуміння та пошук компромісних рішень

ЛЕКЦІЯ

8.1.

Концепція ненасильницького
спілкування Маршала
Розенберга

Усе наше життя — і особисте, і професійне, тісно пов'язане з комунікацією. Спілкування з рідними, друзями, клієнтами та колегами може бути близьким, радісним, ресурсним. Водночас воно може віддаляти, засмучувати, спустошувати чи дратувати.

Також варто пам'ятати, що на характер спілкування між людьми впливає і життя у війні. Дослідження та спостереження демонструють, що комунікація між людьми часто стає складнішою через підвищений рівень стресу та емоційне напруження.¹ У цьому модулі ознайомимся з одним ефективним підходом в комунікації.

Цей підхід до спілкування може змінити світ. І, що ще важливіше, — якісно вплинути на рівень вашого життя. Його важливість важко переоцінити.

Це спосіб вийти з конфліктної парадигми «хто правий — хто винуватий» і натомість усвідомити, що люди завжди чинять так, щоб спробувати задовольнити свої потреби. Ніхто не помиляється, це просто питання пошуку стратегій для задоволення потреб одне одного.

Концепція ненасильницького спілкування — це специфічний підхід до спілкування, як мовлення, так і слухання, що допомагає

створювати із собою та іншими зв'язок, що базується на співчутті.

Цю форму комунікації розробив клінічний психолог Маршалл Розенберг у 1960-х роках для боротьби з насильством у його рідному місті Детройт, у Сполучених Штатах Америки. Оскільки такий підхід може бути корисним у будь-яких стосунках², він швидко став популярним у різних сферах.

Основна ідея ненасильницької комунікації полягає в тому, що спілкування стає в рази ефективнішим, коли люди фокусуються на почуттях і потребах, а не на звинуваченнях і критиці.³

Іншими словами, ненасильницьке спілкування — це спосіб комунікації, що допомагає людям спілкуватися відкрито і чесно, зберігаючи при цьому доброзичливість і повагу до інших. Це спілкування, спрямоване на створення довірливих відносин і ефективного розв'язання конфліктів.

Цей підхід можна використовувати в найрізноманітніших сферах життя:

- в комунікації з членами родини,
- з друзями та знайомими;
- в комунікації під час командної роботи,
- в окремих розмовах із колегами та клієнтами.

¹ Боброва А. Сьомий місяць війни: як змінилося спілкування та ухвалення рішень. Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/somyj-misyacz-vijny-yak-zminylosya-spilkuвання-ta-uhvalennya-rishen/> (дата звернення: 03.08.2025).

² Gupta S. How nonviolent communication can change your relationship. Verywell Mind. URL: <https://www.verywellmind.com/nonviolent-communication-7508262> (date of access: 03.08.2025).

³ Турчанікова Т. Ненасильницьке спілкування: 4 кроки, які врятують вас від токсичних відносин на роботі. MC.today, Media for Creators. URL: <https://mc.today/uk/nenasilnitske-spilkuвання-yak-unikati-konfliktiv-ta-komunikuvati-z-timi-hto-vas-dratuye/> (дата звернення: 03.08.2025).

Варто зазначити, що саме підхід ненасильницького спілкування дає нам інструменти для сприятливої комунікації, коли ми та/або наші співрозмовники відчуваємо злість, втому, роздратованість тощо.

ЛЕКЦІЯ

8.2. Чотири компоненти ненасильницької комунікації

Поговоримо про чотири компоненти ненасильницького спілкування: безоцінне спостереження, висловлення почуттів, визначення потреб та висловлювання прохань.

Почнемо з першого елемента ненасильницької комунікації — **безоцінного спостереження** або спостереження без оцінки. Це означає, що для початку важливо описати ситуацію без будь-яких оцінок, суджень та ярликів.

Чому важливо спостерігати без оцінки? Саме таке спостереження допомагає висловлювати свої потреби і почуття без виклику захисної реакції у співрозмовників. Водночас це створює основу для подальшого діалогу про почуття та потреби. Для цього треба:

1. Фокусуватися на фактах: спостереження має ґрунтуватися на конкретних фактах, без будь-яких суб'єктивних інтерпретацій.
2. Наприклад, замість того, щоб сказати «Ти ніколи не прибираєш за собою», краще сказати «Я бачу, що посуд досі не помитий».
3. Відмовитися від оцінок та ярликів. Оцінки та ярлики можуть звучати як критика, що викликає у ваших співрозмовників захисну реакцію.
4. Наприклад, порівняйте фрази «Протягом останнього місяця у тебе все дуже погано» і «За цей місяць ти зробив звіти пізніше дедлайну». У першому випадку маємо оцінне судження, у другому — безоцінне спостереження.

5. Намагатися бути об'єктивними спостерігачами. Тобто описувати ситуацію, ніби дивитесь на неї збоку. У такий спосіб ми намагаємось уникнути фантазій щодо намірів або дій іншої людини.
6. Простий приклад різниці між фактами та судженням можна навести на такому прикладі. Апельсин — помаранчевого кольору та солодкий. Апельсин помаранчевий — об'єктивне спостереження, це його колір, характеристика. Апельсин солодкий — суб'єктивне враження, для когось може бути дуже солодким, для когось — недостатньо солодким або навіть кислим. Сприйняття смаку індивідуальне та може відрізнятися в різних людей.
7. Намагатися бути конкретним. Тобто чітко та зрозуміле висловлювання, яке мінімізує непорозуміння.

Для прикладу порівняйте дві фрази: «Я бачу, що зараз ти дивишся фільм» та «Знову ти мене ігноруєш, для тебе важливий лише твій екран». Перша фраза містить конкретне висловлювання, натомість друга — багато оцінок та припущень.

Наступним кроком після безоцінного спостереження в ненасильницькій комунікації є **висловлення почуттів**. Цей крок спрямований на вираження своїх емоцій щодо ситуації, яку ви спостерігали. Визнання почуттів у ненасильницькій комунікації важливе, оскільки допомагає людині зрозуміти причини її емоцій і висловити їх без звинувачень. Висловлення почуттів у ненасильницькому спілкуванні має бути таким:

Висловлення прохань



Крок перший: розпізнайте власні емоції. Що ви відчуваєте щодо конкретної ситуації? Можливо, сум або страх. Або, можливо, йдеться про розчарування та самотність.

Крок другий: скажіть співрозмовнику чи співрозмовниці про власні почуття без оцінок та суджень щодо іншої людини. Використовуйте «Я-повідомлення». Формулювання на кшталт «Я розчарована», «Я засмучена», «Я наляканий» — дають співрозмовникам змогу зрозуміти, як ви почуваетесь, та надають більше інформації про ваш стан, ніж: «Це кошмар», «Це жах», «Це кінець» тощо.

Крок третій: визнання та висловлення почуттів варто пов'язати зі спостереженням. Так ми створюємо логічний зв'язок між тим, що ми бачимо (спостерігаємо), і тим, як це впливає на нас емоційно.

Наприклад: спостереження без оцінки: «Я бачу, що звіт не був завершений до кінця тижня, як ми планували раніше».

Визнання та висловлювання почуттів: «Це мене турбує, бо нам потрібно мати точні дані для презентації клієнтам»

Після визнання та висловлювання почуттів наступним (третім) кроком є **визначення потреб**. Цей крок спрямований на пояснення тих універсальних потреб, які стоять за вашими емоціями та спостереженнями. Визначення потреб у ненасильницькому спілкуванні важливе, оскільки допомагає зрозуміти причини своїх емоцій і висловити потреби без звинувачень. Так стає можливою подальша розмова про можливі рішення, які можуть задовольнити потреби всіх учасників комунікації.

Потреби в ненасильницькому спілкуванні вважаються універсальними, тобто вони спільні для всіх людей. До таких потреб належать безпека, любов, підтримка, творчість, автономія тощо. Це те спільне, що дає нам змогу знаходити точки перетину зі співрозмовниками, навіть якщо ми дуже різні та маємо відмінні погляди на речі.

Варто звернути увагу, що потреби відрізняються від стратегій. І варто зрозуміти цю різницю. Потреба — більш глобальна, загальна, а стратегія — це спосіб її втілення. Так, наприклад,

потребу в комунікації з близькими людьми можна задовольнити кількома способами: задзвонитися за допомогою відеозв'язку, зустрітися в парку, піти в ресторан на спільний недільний обід тощо.

Важливо пояснити свою потребу чітко та зрозуміло: «Мені потрібно відчувати впевненість», «Мені потрібно відчувати безпеку...», «Мені потрібно відчувати підтримку» тощо.

Четвертий крок концепції ненасильницької комунікації — **висловлення прохання**. Цей етап дає змогу висловлювати свої бажання без тиску чи агресії. Це створює атмосферу співпраці та взаєморозуміння, підвищуючи шанси на позитивну реакцію і задоволення потреб усіх учасників спілкування. Варто формулювати прохання чітко, конкретно та в позитивній формі. Тобто описувати те, що, на вашу думку, потрібно зробити, а не те, чого потрібно уникати.

Окрім таких характеристик прохання, як-от конкретність, позитивна форма та повага до співрозмовника, варто пам'ятати і про його суттєву відмінність від вимоги та наказу. Від цих форм мовлення прохання відрізняється найперше тим, що дає змогу нашим співрозмовникам відмовитися від виконання прохань без покарання. Для нас це означає бути готовими почути «ні» у відповідь.⁴

Шанобливі прохання можуть звучати так: «Допоможи мені, будь ласка, помити посуд», «Я прошу тебе користуватися власною чашкою на роботі», «Чи міг би ти повідомляти про порушення дедлайну одразу, коли зрозумієш, що роботи стало забагато».

Змоделюємо на прикладі зазначені елементи ненасильницької комунікації, а саме: безоцінне спостереження, висловлення почуттів, визначення потреб та висловлювання прохань.

Уявімо ситуацію, в якій клієнт чи клієнтка Центру зайнятості пропускає призначені зустрічі та не повідомляє про це заздалегідь. А тепер застосуємо концепцію ненасильницького спілкування для комунікації в такому випадку послідовно та покроково.

⁴ Савенкова Л. О., Сгадова В. В., Борисенко А. А. Психологія спілкування : навч. посіб. / ред. Л. О. Савенкова. Київ: КНЕУ, 2015. С. 171–174.

1. **Крок перший:** ділимося спостереженнями без оцінки: *«Я бачу, що ви пропустили кілька запланованих зустрічей без попередження»*.
2. **Крок другий:** визнаємо та висловлюємо почуття: *«Я відчуваю стурбованість у таких ситуаціях»*.
3. **Крок третій:** визначаємо потреби. *«Мені потрібно відчувати, що ми з вами рухаємося в одному напрямку щодо вашого працевлаштування»*.
4. **Крок четвертий:** висловлюємо прохання. *«Попрошу вас повідомляти мене про будь-які зміни у розкладі заздалегідь, щоб ми могли скоригувати наші плани і продовжувати працювати»*.

Приблизно такий вигляд може мати розмова з використанням підходу ненасильницької комунікації у професійній сфері, зокрема під час взаємодії з клієнтами.

ЛЕКЦІЯ

8.3.

Застосування ненасильницького спілкування в професійному та повсякденному житті

На цій лекції поговоримо про практичне застосування принципів ненасильницької комунікації, формулу якої можна використати в найрізноманітніших сферах життя: у родині, особистих стосунках, у взаємодії з інституціями, у розв'язанні конфліктів тощо.

Сфера використання цього підходу дуже широка. Можна сказати, що ненасильницьке спілкування підходить скрізь, де важливі взаєморозуміння та ефективна комунікація. А фахівці зазначають, що люди, які використовують такий формат комунікації, частіше відчують емоційну задоволеність і менше страждають від конфліктів.⁵

⁵ Walden M. The purpose of NVC. The Center for Nonviolent Communication (CNVC). URL: <https://www.cnvc.org/about/purpose-of-nvc> (date of access: 03.08.2025).

Звісно, ненасильницька комунікація — це теорія, але водночас навичка. Щоб користуватися формулою ненасильницької комунікації, потрібно практикувати її в найрізноманітніших ситуаціях. І як будь-яка навичка, комунікація покращуватиметься з кожною наступною практикою.

Кілька порад, які можуть стати в нагоді:

• Навчання

Основною літературою для вивчення підходу ненасильницького спілкування, безперечно, є книжка Маршала Розенберга «Ненасильницьке спілкування. Мова життя». Вона є в українському перекладі. Окрім підходу ненасильницької комунікації, книжка пропонує діалоги та вправи для тренування навичок. Багато інформації та можливостей навчання щодо ненасильницької комунікації доступні на офіційному сайті Центру ненасильницького спілкування. Матеріали сайту також доступні українською мовою.

• Практикуйте емпатію та активне слухання

Спробуйте розвивати свою здатність до емпатії. Активно слухайте, намагайтеся зрозуміти почуття та потреби інших. При цьому важливо прислухатися спочатку до своїх потреб і вміти їх висловлювати. Якщо ви дуже вимогливі до себе, спробуйте практикувати самоспівчуття, тобто ставитися до себе так, як ви ставитеся (або ставилися б) до доброго друга чи подруги.

• Використовуйте «я»-висловлювання

Коли ви висловлюєте свої думки, зосереджуйтеся на власних спостереженнях, почуттях, потребах і запитах. Це допомагає уникати звинувачень і сприяє конструктивному діалогу. Погодьтеся, висловлювання «Я дуже злий» — говорить лише про вас та допускає продовження діалогу, а от «Ти мене бісиш» — наймовірніше, викличе захисну реакцію та зустрічні звинувачення.

- **Приєднуйтеся до спільноти або створіть власну**

Знайдіть місцеві або онлайн-спільноти, які практикують ненасильницьке спілкування. Обмін досвідом та навчання від інших може надати цінну підтримку та заохочення.

- **Будьте терплячими**

Зміна звичок у спілкуванні потребує певного часу. Будьте терплячими до себе та інших, коли проходите цей трансформаційний процес.

- **Рефлексуйте**

Ідентифікуйте ситуації, де ваше спілкування відповідало принципам ненасильницького спілкування, і ті, де ви відчуваєте, що могли б покращити свої навички. Важливо періодично зупинятися і визнавати свої досягнення, а також визначати, де ви хочете розвиватися.⁶

Отже, якщо ви хочете розвинути навичку ненасильницької комунікації — навчайтеся і тренуйтеся у власному комфортному темпі, застосовуйте формулу ненасильницької комунікації: безоцінне спостереження, висловлення почуттів, визначення потреб та висловлювання прохань для того, щоб робити комунікацію з іншими ефективнішою.

ЛЕКЦІЯ

8.4.

Що заважає порозумітися? Бар'єри в ненасильницькій комунікації

Бар'єр 1: змішування спостереження з оцінюванням

Наприклад, коли ми кажемо: «Я бачу, що ви не дотрималися плану, і це жахливо». На перший погляд, ми почали зі спостереження, а це те, що нам

пропонує ненасильницька комунікація. Але оцінка в кінці, яку ми додали до спостереження, може призвести до того, що наші співрозмовники сприймуть таке твердження як критичне.

Бар'єр 2: ярликування

Більшість із нас усвідомлює, що ярлики та узагальнення не сприяють розумінню в розмові. Але ми так думаємо переважно про негативні ярлики, як-от: «Ти — ледачий», «Ви — безвідповідальні». Проте Маршал Розенберг розповідає про несприятливий вплив нейтральних ярликів, наприклад: «Ви — кухар», «Ви ж вчителька» і навіть позитивних ярликів: «Ви — молодець» тощо. Адже будь-який ярлик може обмежувати, навіть і позитивний.⁷

І хоча в нашій культурі говорити «молодець» є прийнятним, зрозумілим та поширеним, проте розвитку стосунків та особистісному зростанню скоріше сприятиме детальний фідбек із використання я-повідомлення та більшою кількістю деталей. Наприклад: «Я пишаюся тим, як ви впоралися зі складанням резюме та описом вашого професійного досвіду».

Бар'єр 3: судження, критика, діагнози та інтерпретація інших

Окрім ефекту відчуження та посилення захисних реакцій у відповідь на судження, критику, діагностування та інтерпретацію інших, такі висловлювання можуть віддаляти нас від усвідомлення власних потреб, що є важливим елементом концепції ненасильницької комунікації.

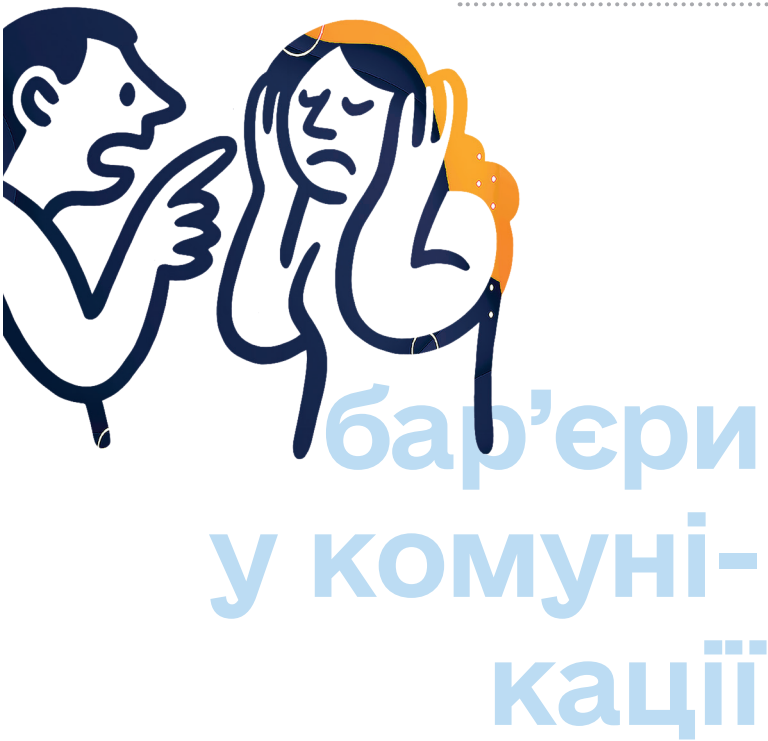
Якщо ми критикуємо та інтерпретуємо на свій розсуд поведінку інших людей — ми фокусуємось на цьому і можемо забувати про себе, свої справжні потреби. А як ми пам'ятаємо, підхід ненасильницької комунікації передбачає визнання власних потреб та вміння їх вираження, оскільки цей основний крок розмови демонструє відкритість сторін та допомагає домовлятися.

Бар'єр 4: «завжди і ніколи»

Ці слова узагальнюють та можуть перешкоджати діалогу. Порівняйте формулювання:

⁶ Robles-Ramamurthy MD B. Enhancing connections: the power of nonviolent communication. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/collective-healing/202401/enhancing-connections-the-power-of-nonviolent-communication> (date of access: 03.08.2025).

⁷ Розенберг М. Б. Ненасильницьке спілкування. Мова життя. Харків/Київ: Ранок, 2020. С. 121.



«Ви завжди запізнюєтеся. Ну скільки можна?» та «Ви сьогодні запізнилися на 15 хвилин. Я почувалася розгублено, доки чекала на вас. Для мене важливо знати, коли ваші плани щодо наших спільних домовленостей змінюються. Чи можете, будь ласка, попереджати мене завчасно у такому разі?». Згодьтеся, що ці фрази звучать по-різному та матимуть різний вплив на співрозмовників, хоча йдеться про одне — реакцію на запізнення людини, з якою ми мали попередню домовленість.

Бар'єр 5: розпливчата мова та недостатній словник емоцій та почуттів

Важливо вміти назвати свої емоції та почуття так, щоб ми розуміли себе і нас також розуміли. Наприклад: фраза «Я дуже злюся, відчуваюся в небезпеці, коли чую крик на свою адресу. Прошу тебе говорити тише тоном, будь ласка» — звучить досить конкретно, прохання доповнює рефлексію, і обом людям у цьому діалозі зрозуміло, що відбувається та які очікування ми маємо щодо поведінки одне одного.

Водночас фраза «Ну що ж це таке! Чому не можна робити все правильно? Я більше не можу!» може свідчити про роздратування, злість та невдоволення співрозмовника, але це переважно здогадки та інтерпретації. Тут бракує чіткого висловлювання, а значить, можуть виникнути певні труднощі з розумінням одне одного.

Бар'єр 6: негативні повідомлення, звинувачення себе та інших

Пропоную визнати: іноді це роблять усі. Часом ми кажемо щось на кшталт: «Ти ніколи не стараєшся!» або «Ти просто не здатний нормально працювати» — схильність до таких формулювань може зростати, коли ми втомлені, засмучені або виснажені. Але варто також визнати, що такі формулювання збільшують напруженість, викликають захисну поведінку і загалом не сприяють співпраці та порозумінню.

Бар'єр 7: накази та вимоги замість прохання

Звісно, певні робочі процеси можуть передбачати пряме підпорядкування — наприклад, наказ на роботі справді є обов'язковим для виконання, а його невиконання може мати певні негативні наслідки. Проте в більшості ситуацій комунікації — розмова наказами може сприяти відчуженню сторін.

Коли ми висловлюємо прохання, використовуємо принципи ненасильницької комунікації, ми завжди усвідомлюємо, що людина, до якої ми звертаємося, може як погодитись, так і відмовитись. Так, власне, ми можемо зрозуміти, з чим ми маємо справу: якщо у відповідь на відмову виконати прохання ми чуємо критику та осуд — це була вимога, не прохання.

Отже, ми можемо звертати увагу на всі зазначені вище перешкоди в комунікації, відстежувати, як вони впливають на нас і наші стосунки та, за бажанням, намагатися розвинути навички ненасильницької комунікації. Дуже важливо усвідомлювати, що розвиток будь-яких навичок — процес поступовий та в різних людей відбувається у власному темпі. І навіть якщо все виходить не так, як вам би хотілося — намагайтеся продовжувати тренувати навичку. Обговорюйте свій прогрес із колегами, просіть про зворотній зв'язок для себе за потреби та бажання, надавайте фідбек на прохання колег щодо комунікації. Все це може сприяти значним позитивним змінам в особистих та професійних стосунках.

ЛЕКЦІЯ

8.5.

Як тренувати навички ненасильницького спілкування: практичні вправи

Як вам уже відомо, для тренування навичок ненасильницького спілкування потрібна постійна практика. Застосовуйте індивідуальні вправи, вправи в парах або трійках та вправи в більших групах.

Почнемо з **тренування навички безоцінного спостереження**. Цю та подібні вправи можна практикувати в трійках.

Для початку пропонуємо розподілити ролі. Перша особа виконуватиме дію. Друга особа — спостерігатиме за дією першої особи та пробуватиме висловлювати безоцінне спостереження. Третя особа виконуватиме роль спостерігача та надаватиме фідбек щодо того, чи було висловлене спостереження безоцінним.

Для ілюстрації до вправи можемо використувати простий приклад щодо різниці між власною думкою та безоцінним спостереженням. Наприклад: апельсин — оранжевий. Це безоцінне спостереження. Апельсин — смачний. Це оцінка.

Приклади дій для вправи можуть бути різними, як-от:

- узяти книжку з полиці
- позіхнути та відвернутися
- почати раптово щось шукати в телефоні
- підвестися та вийти з кімнати
- розтягнутися на стільці
- схрестити руки/ витягнути ноги тощо
- почати записувати щось у блокноті/ нотатках тощо
- перепитати в колеги якусь інформацію щодо роботи
- почати щось шукати в сумці
- відійти від колег, взяти до рук напій (чай, каву, воду) та повернутися до них тощо.

Це ситуації для прикладу. Для вправи можна використовувати інші ситуації на ваш розсуд.

Після того, як перша особа здійснить дію, друга — спробує сформулювати безоцінне спостереження та проговорити його, а третя особа надасть зворотній зв'язок щодо того, чи було це спостереження безоцінним, учасники міняються ролями. Важливо, щоб учасники спробували себе в різних ролях у цій вправі.

Наступна вправа для тренування навичок ненасильницького спілкування — індивідуальна, вона спрямована на тренування навички робити паузу перед відповіддю та розвиток звички усвідомленості щодо власних почуттів і потреб.

Як практикувати?

Крок перший. Протягом дня спробуйте відстежувати ситуації, які викликають сильну емоційну реакцію з вашого боку (наприклад, ви роззлилися, були дуже засмучені або відчули сильну безнадію).

Крок другий. Після того, як ви відстежите таку ситуацію — зробіть паузу та запитайте себе:

- Що я відчуваю зараз?
- Яка потреба в мені не задоволена?
- Що може допомогти мені задовольнити цю потребу зараз?

Якщо вважаєте за потрібне, зробіть невеличку нотатку з цими запитаннями та звертайтеся до неї за потреби.

без-
оціночне
спілкування



Крок третій. Після того, як ви визначили свої почуття і потреби, спробуйте виразити їх у формулюванні ненасильницького спілкування, використовуючи елементи ненасильницького спілкування:

- по-перше, безоцінне спостереження;
- по-друге, вираження почуттів;
- по-третє, визначення потреб;
- по-четверте, висловлення прохання.

Крок четвертий. Зверніть увагу на свої почуття та відчуття. Як ви почуваєтесь, коли вдається говорити відверто про свої потреби? Як ви вважаєте, людям навколо простіше реагувати на ваші потреби, коли ви говорите про них чітко та висловлюєте прохання?

Після такої практики можна поділитися враженнями про неї в робочій або тренінговій групі. Цікаво буде розповісти самим про власний досвід, а також почути враження колег щодо того, як впливає практика ненасильницького спілкування на їхнє професійне та особисте життя.

Завершити наш міні-тренінг пропоную **практикою вдячності**. Регулярна практика вдячності допомагає зосередитися на позитивних аспектах життя, може позитивно впливати на наше фізичне та психічне здоров'я, підвищуючи якість життя та зміцнюючи соціальні зв'язки. І хоча ми часто чуємо про важливість застосування принципів ненасильницької комунікації в ситуаціях конфліктів та непорозумінь, ми також маємо пропоновану структуру повідомлення і щодо вдячності, тобто повідомлення в тих випадках, коли ми задоволені словами та діями інших людей та відчуваємо вдячність.

Вдячність у ненасильницькій комунікації має певну структуру:

- називаємо дії, які посприяли нашому добробуту;
- називаємо конкретні потреби, які були задоволені;

- говоримо про приємні почуття, спричинені задоволенням цих потреб.

Наприклад, повідомлення вдячності до колеги може звучати так: *«Ти сьогодні допоміг мені вчасно завершити роботу над звітом. Це допомогло мені відчувати себе в атмосфері підтримки та взаємодопомоги. Мені спокійно та приємно. Дякую»*.

Практику вдячності можна тренувати в парах або у великій групі. Якщо працюєте в парах — проявіть вдячність одне одному по черзі згідно з описаним вище планом. Зверніть увагу на те, як ви почуваєтесь, коли говорите про вдячність та коли чуєте її.

Якщо вибираєте роботу над розвитком цієї навички в великій групі — можна висловлювати одне одному вдячність за годинниковою стрілкою або за допомогою жеребкування. Потім поділіться враженнями у великому колі: як вам було? Чи сподобалося і говорити, і слухати? Як вважаєте, де ще в вашому житті є простір для такої практики?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 8

Завдання № 1: дослідження бар'єрів у комунікації

Цю практичну вправу можна виконувати індивідуально або в малих групах. Для цього наведіть від 1 до 3 прикладів ситуацій із вашої практики, коли ви помічали такі бар'єри:

- ярлики (навіть «позитивні»);
- узагальнення «завжди/ніколи»;
- накази/вимоги;
- критику, оцінки, інтерпретацію інших.

Після кожного прикладу сформулюйте, як можна було б перефразувати фразу в стилі ННС.

Завдання № 2: практика вдячності в стилі ненасильницького спілкування (ННС)

Цю практичну вправу також можна виконувати як індивідуально, так і в малих групах. Ознайомтеся із ситуацією: колега/колежанка допоміг/допомогла вам завершити важливе завдання вчасно, наприклад, зробити звіт.

Складіть йому/їй повідомлення вдячності у форматі ННС. Скористайтесь запропонованим алгоритмом:

- 1) сформулюйте, що саме зробив колега / зробила колежанка;
- 2) зазначте, яку вашу потребу це задовольнило;
- 3) назвіть, які почуття це у вас викликало;
- 4) завершіть словами вдячності.

Наприклад: «Дякую тобі за те, що допомогла завершити презентацію вчасно. Завдяки цьому я відчула підтримку та впевненість. Я справді вдячна!»

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 8



1. Сформулюйте головну мету ненасильницької комунікації.

- a. Переконати співрозмовників у своїй правоті
- b. Досягти контролю в розмові
- c. Створити зв'язок, заснований на співчутті та розумінні потреб
- d. Уникати складних розмов

2. Назвіть перший елемент у формулі ненасильницької комунікації.

- a. Почуття
- b. Потреба
- c. Прохання
- d. Безоцінне спостереження

3. Які серед запропонованих фраз можуть спричинити до появи бар'єрів у ненасильницькому спілкуванні? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. «Ти знову все зіпсував»
- b. «Завжди у тебе все так»
- c. «Я сумую, бо мені бракує підтримки»
- d. «Ну як так можна?»

4. Виберіть серед наведених формулювань варіант, що містить «Я-повідомлення».

- a. «Ти знову мене не слухаєш!»
- b. «Я почуваюся розчаровано, бо не отримую зворотного зв'язку»
- c. «Ти зіпсував усе!»
- d. «Ти мене розізлив»

5. Клієнтка вдруге поспіль без попередження не з'явилась на заплановану зустріч. Щоб прокомунікувати цю ситуацію, ви вирішуєте скористатися принципами ненасильницької комунікації (ННК). Оцініть запропоновані висловлювання з позицій НЕвідповідності головним принципам ННК. (Важливо враховувати не лише прямий зміст формулювань, але й потенційний вплив кожного з них на довгострокову взаємодію з клієнткою та її мотивацію до подальшої співпраці.) (Завдання з кількома правильними відповідями.)

- a. «Я бачу, що ви не з'явилися на зустріч, про яку ми домовлялись»
- b. «**Я бачу, що ви не з'явилися на домовлену зустріч. Це вас не цікавить?**»
- c. «Мені важливо, щоб ми працювали узгоджено, тому нам варто дотримуватися плану»
- d. «**Мені важливо, щоб ми працювали узгоджено, тому поясніть вашу поведінку**»
- e. «Будь ласка, попереджайте про зміни заздалегідь»
- f. «**Будь ласка, поясніть вашу поведінку**»

МОДУЛЬ 9.

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ: ВИВЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА БЕЗ ФІЗИЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ

ЛЕКЦІЯ

9.1.

Безбар'єрність як суспільна норма. Чому це стосується кожного?

У цьому модулі розберемо те, що робить наше суспільство по-справжньому сильним — про безбар'єрність. Уявіть світ, де ніщо не стоїть на заваді: ні сходи, ні запутані сайти, ні упередження.

Розпочнемо з визначення безбар'єрності, її складових, принципів і ролі у формуванні інклюзивного середовища.

Безбар'єрність у сучасному світі — це не просто відсутність сходів чи широкі двері. Це радше суспільна норма, що відображає інклюзивність, справедливість і повагу до гідності та прав кожної людини. Світ змінюється — ми стаємо мобільнішими, старшими, різноманітнішими, а війна в Україні лише підкреслює необхідність упровадження безбар'єрності.

За офіційними даними Міністерства соціальної політики України, станом на 2024 рік в Україні налічується понад 3 мільйони людей з інвалідністю, і ця кількість зростає, зокрема через наслідки війни.¹

Тож **безбар'єрність** — це комплексний підхід для забезпечення безперешкодного доступу всіх

груп населення до різних сфер життєдіяльності.² Розглянемо на прикладах.

Уявіть офіс, де кожен може працювати без зайвих перепон. Відкрите сучасне приміщення: просторий вхід без порогів, зручні робочі місця, продумані деталі. Менеджер на колісному кріслі спокійно пересувається між відділами. Ветеранка, яка втратила слух, легко взаємодіє з колегами завдяки жестовій мові. Батько з маленькою дитиною працює в зоні, де можна поєднувати роботу й догляд. Літні працівники без зусиль користуються технікою, бо інтерфейси адаптовані для всіх. Такий вигляд має справді безбар'єрне робоче середовище.

Тобто під безбар'єрністю розуміємо комплекс умов, які усувають певні **перешкоди**:

- **Фізичні** — наприклад, відсутність ліфта або вузькі дверні прорізи.
- **Інформаційні** — коли важливі дані подають лише в одному форматі, наприклад, без озвучення чи субтитрів.
- **Психологічні** — страхи, упередження або невпевненість, які заважають людині скористатися можливістю чи послугою.

¹ Ukrinform. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю — Жоанович. *Укрінформ* — актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalichuetsya-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-zolnovic.html> (дата звернення: 03.08.2025).

² Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 36. С. 61. Ст. 2154. Код акту: 104656/2021.

- **Економічні** — наприклад, коли людині відмовляють у працевлаштуванні через упереджене ставлення.
- **Інституційні** — правила та процедури, що ускладнюють доступ до освіти, роботи чи соціальних послуг.³

Безбар'єрність базується на **універсальному дизайні**, який передбачає, що середовище одразу зручне для всіх без потреби додаткових змін.⁴ Це підхід до створення всіх речей і послуг, які нас оточують. У центрі уваги такого дизайну перебуває людина, тому він враховує потреби кожного і кожної. Хоча універсальний дизайн і не передбачає прописаних норм чи стандартів, він має певні принципи.

1. По-перше, **рівноправне використання** — для всіх, незалежно від їхніх відмінностей.
2. По-друге, **гнучкість** — урахування індивідуальних потреб.
3. По-третє, **просте використання** — зрозуміле незалежно від досвіду.
4. По-четверте, **ефективне сприйняття** — доступність інформації для всіх.
5. По-п'яте, **допуск на помилку** — мінімум негативних наслідків.
6. По-шосте, **малі зусилля** — зручність без напруги.
7. І останнє, **розмір і місце** — достатньо простору для кожного.⁵

Безбар'єрність часто плутають із доступністю та інклюзією, але важливо їх розрізнити.

Інклюзія — це процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі.⁶ Простими словами — коли суспільство робить так, щоб кожна людина могла брати участь у житті на рівних:

ходити до школи, працювати, відпочивати чи просто почуватися частиною спільноти. Інклюзія є кінцевою метою безбар'єрності, адже саме безбар'єрність створює умови для реалізації інклюзії. Наприклад, безбар'єрне робоче місце дає змогу людині з інвалідністю працювати нарівні з іншими. Це і є інклюзія в дії.

Доступність — це усунення фізичних та інформаційних бар'єрів і створення умов, за яких кожна людина може комфортно почуватися в певному просторі, вільно пересуватися, отримувати та сприймати інформацію у зручний для неї спосіб. Доступність є основою безбар'єрності: без доступних будівель, інформації чи транспорту безбар'єрність неможлива.⁷

Між цими поняттями такий зв'язок: доступність — це інструмент, безбар'єрність — система умов, а інклюзія — результат їхньої взаємодії.

Безбар'єрність стосується кожного з нас у різних життєвих моменти, а не лише людей з інвалідністю, оскільки її переваги задовольняють широкий спектр потреб. Тож безбар'єрність охоплює кілька взаємопов'язаних **напрямів**:

- фізичну;
- інформаційну;
- цифрову;
- суспільну та громадянську;
- освітню та
- економічну безбар'єрність.⁸

ДОСТУП-
НІСТЬ



³ Бар'єри. Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua/components/bar-ieru/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴ Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. Офіційний вісник України. 2021. № 36. С. 61. Ст. 2154. Код акта: 104656/2021

⁵ Програма розвитку ООН в Україні / UNDP Ukraine. Універсальний дизайн: світ, зручний для кожного!, 2014. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aC9MTМСУННА> (дата звернення: 03.08.2025).

⁶ Інклюзія. Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua/components/inclusion/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁷ Доступність. Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua/components/dostupnist/> (дата звернення: 03.08.2025).

⁸ Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. Офіційний вісник України. - 2021. № 36. С. 61. Ст. 2154. Код акта: 104656/2021.

Літні люди можуть потребувати зручного транспорту чи чіткішого оформлення сайтів. Ветерани та ветеранки — умов для роботи чи доступу до психологічної підтримки. Батьки з дитячими візочками — зручних тротуарів або практичних онлайн-сервісів. Вагітні жінки — гнучкості в роботі, а туристи — зрозумілої навігації.

Водночас конкретні рішення безбар'єрності мають універсальну цінність: пандуси полегшують життя не тільки людям на кріслах колісних, а й батькам із візочками чи кур'єрам на велосипедах. Субтитри допомагають не лише тим, хто має порушення слуху, а й тим, хто переглядає відео без звуку. Гнучкі умови праці стають у пригоді не тільки людям з інвалідністю, а й тим, хто доглядає за дітьми чи студентам. У такий спосіб безбар'єрність створює комфорт і доступність для всіх.

Безбар'єрність змінює суспільство, впливаючи на нього в багатьох вимірах. Для українського суспільства сьогодні **це вже не вибір, а необхідність**. Подумайте, як ви можете зробити своє оточення більш безбар'єрним уже сьогодні.

ЛЕКЦІЯ

9.2.

Інвалідність vs. працездатність. Розвінчання міфів і стереотипів

З'ясуємо, як хибні уявлення суспільства про людей з інвалідністю стають бар'єрами на шляху до працевлаштування та розбудови інклюзивного суспільства.

У 2025 році Україна стоїть на порозі великих змін. Війна, що триває, разом із реформами в соціальній сфері змушують нас по-новому глянути на те, як ми живемо. Проте інвалідність усе ще залишається темою, оточеною міфами та упередженнями. Вони ускладнюють інтеграцію людей з інвалідністю в суспільство та ринок праці.

Суспільне сприйняття людей з інвалідністю часто формується через **упередження** — хибна думка, яка складається щодо кого-небудь чи чого-небудь попередньо, без ознайомлення,

та пов'язане з нею відповідне ставлення, тобто передчасні судження, які виникають через брак інформації чи досвіду.

Наприклад, поширене упередження, нібито людина з інвалідністю не може бути продуктивним працівником, навіть якщо оцінка її здібностей відсутня або необ'єктивна. Це підтверджує дослідження, де 22% респондентів сумніваються в ефективності працівників, які мають інвалідність.⁹

Упередження щодо осіб з інвалідністю в Україні мають глибоке коріння, що сягає радянських часів, коли термін «інвалід» асоціювався з непридатністю та ізоляцією. Ця спадщина досі впливає на суспільну свідомість.¹⁰

Ці упередження легко переростають у **стереотипи** — усталені шаблони мислення, забобони, які зазвичай не мають безпосереднього стосунку до реальності. Дані Харківського інституту соціальних досліджень показують, що 76% опитаних визнають вплив стереотипів та упереджень на життя людей з інвалідністю, а 82% зазначають, що найбільше це відчувається у працевлаштуванні.¹¹

Серед таких стереотипів і думка, що люди з інвалідністю частіше потребують допомоги, ніж можуть надати її іншим, та менш працездатні, ніж люди без інвалідності. При цьому, люди з інвалідністю є цінним трудовим ресурсом: 32% дорослих мають вищу освіту, а 45% — професійно-технічну; у 74% є постійний доступ до Інтернету, тобто вони могли б працювати дистанційно; близько 70% мають досвід роботи.¹²

Як показало опитування на замовлення громадської спілки «Ліга Сильних» у 2025 році серед основних причин, чому люди з інвалідністю не можуть знайти роботу, 42% опитаних зазначили

⁹ Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні на замовлення ГС «Ліга Сильних». *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=336> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁰ Історична правда. «В СССР инвалидов нет!...». Як люди з інвалідністю відстоювали свої права в СРСР. *Історична правда*. URL: <https://www.istpravda.com.ua/articles/2020/12/3/158609/> (дата звернення: 03.08.2025).

¹¹ Щербань С., Черноусов А., Беляева В. Ставлення до людей з інвалідністю та підтриманого проживання. *Харківський інститут соціальних досліджень* — громадська організація. URL: <https://khisr.kharkov.ua/wp-content/uploads/2024/11/Stavlennia-do-liudey-z-invalidnistiu-ta-pidtrymanoho-prozhyvannia-zvit.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).

¹² Там само.

небажання брати людей з інвалідністю через побоювання частих лікарняних.¹³

Стереотипи за своєю суттю — дуже небезпечне явище, адже створюють тло для стигматизації — «таврування» людей через якісь їхні ознаки.¹⁴ А стигматизація зі свого боку веде до дискримінації та **соціального вилучення** — процесу, коли окремі люди, групи або спільноти мають труднощі з доступом до прав, можливостей та ресурсів, які інші отримують легше, зокрема на ринку праці.¹⁵

Тож які міфи супроводжують працевлаштування людей з інвалідністю? Серед поширених — міф про те, що **люди з інвалідністю ніколи не зможуть працювати так само добре, як колеги без інвалідності**.¹⁶ Це класичне упередження ігнорує факт, що продуктивність залежить не від інвалідності, а від умов праці. Орієнтовно 70–80% усіх людей з інвалідністю здатні повноцінно працювати на рівні з іншими (переважна більшість осіб з інвалідністю, які не мають явних зовнішніх ознак інвалідності, мають III та II групи).¹⁷

У деяких випадках правильно адаптоване робоче місце може настільки ефективно компенсувати бар'єри, що людина з інвалідністю працюватиме навіть продуктивніше за колег без інвалідності.

У 2024 році держава компенсувала 129 млн грн роботодавцям за облаштування робочих місць для майже 2 000 людей з інвалідністю. Понад 1 500 підприємців створили інклюзивні умови, закупивши спеціальні меблі, устаткування, підіймачі та пандуси.¹⁸ Як бачимо, безбар'єрне середовище,

побудоване на принципах універсального дизайну, **усуває перешкоди, і стереотип про «непродуктивність» розсипається**.

Ще одне хибне уявлення — що **інвалідність обмежує професійний вибір**. Цей стереотип базується на уявленні, що люди з інвалідністю мають «обмежені можливості» і не можуть виконувати різноманітні ролі. Проте правда полягає в тому, що інвалідність не визначає компетентність чи потенціал. До прикладу: Олексій Притула, ветеран із ампутацією, учасник збірної Invictus Games 2025, працює ветеринаром. Олег Лепетюк, правозахисник із порушенням зору, здійснює адвокатську діяльність. Юлія Ресенчук, пересуваючись кріслом колісним, є президенткою благодійного фонду, який допомагає реалізуватися людям з інвалідністю у сфері IT.

Численні історії успіху людей з інвалідністю у різних сферах (IT, мистецтво, спорт тощо) в Україні та світі доводять: бар'єри створює не інвалідність, а брак уяви та підтримки. Цей міф розвінчується, коли **суспільство бачить здібності, а не лише діагноз**.

Якщо ж ви переконані, що **інвалідність завжди помітна**, то це ще один стереотип, який сприяє соціальному вилученню тих, чий стани непомітні на перший погляд.

Насправді, за оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, 15% людей у світі живуть із інвалідністю, і частина цих станів неочевидна — сенсорні, інтелектуальні, слухові порушення тощо. Безбар'єрність створює умови для врахування потреб кожної людини, пропонуючи гнучкий графік чи адаптовані інструменти, і **стигма про «видимість» втрачає сенс**.¹⁹

Нарешті існує міф, що **люди з інвалідністю потребують жалю чи поблажок**. Це упередження призводить до патерналізму, тобто сприйняття людей з інвалідністю не як рівних, а як тих,

¹³ Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні на замовлення ГС «Ліга Сильних». Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=336> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁴ Стереотипи. Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua/components/stereotypu/> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁵ Ільчук С. Соціальне виключення: виклик сьогодення чи вічна проблема соціального буття?. Вища освіта України. 2024. № 2. С. 28–36. URL: [https://doi.org/10.32782/pru-vou.2024.2\(93\).03](https://doi.org/10.32782/pru-vou.2024.2(93).03) (дата звернення: 16.08.2025).

¹⁶ Працевлаштування осіб з інвалідністю практичний посібник для роботодавців / О. Мірошниченко та ін. Національна Асамблея людей з інвалідністю України. URL: https://naiu.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/2023-Pratsevlashtuvannya-osib-z-invalidnistyu.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁷ Проект Конфедерації роботодавців України за підтримки Міжнародної організації праці. Конфедерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁸ Робота без бар'єрів: більше українців зможуть скористатись програмою компенсації за облаштування робочих місць для людей з інва-

лідністю. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/eb9505db-a35e-40f2-9d37-8024b1e3ba37?lang=uk-UA&title=RobotaBezBarriv-BilsheUkrainsivZmozhutSkoristatisProgramoiuKompensatsiiZaOblashtuvanniaRobochikhMistsDliaLiudeiZInvalidnistiu> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁹ Інвалідність і стигматизація у зв'язку з інвалідністю. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/disability-and-disability> (дата звернення: 03.08.2025).

хто потребує опіки. Але люди з інвалідністю прагнуть можливостей, а не співчуття.

Наразі соціальне видучення людей з інвалідністю в Україні залишається гострою проблемою. Лише 20% людей з інвалідністю 14 років + мають роботу. У вікових групах 18-35 та 36-59 років працюють 28% і 29% відповідно.²⁰ Серед людей 60+ зайнятість ще нижча — лише 6%, що значно менше за показники країн Європейського Союзу.²¹

Підсумуємо найпоширеніші бар'єри для працевлаштування людей з інвалідністю:

- низькі зарплати;
- небажання роботодавців брати на роботу людей з інвалідністю через упередження;
- жорсткий графік;
- брак неповної зайнятості;
- проблеми з транспортом;
- недоступність робочих місць;
- відсутність віддалених вакансій.

Упередження, стереотипи й соціальна ізоляція створюють для людей з інвалідністю більше бар'єрів, ніж ми усвідомлюємо. Цю ситуацію можна змінити у такі способи:

1. По-перше, **просвіта**, зокрема історії успіху, що розкривають реальний потенціал.
2. По-друге, **законодавство** — ідеться про дієві квоти й механізми підтримки.
3. По-третє, **доступність** — від архітектури до цифрових рішень.
4. По-четверте, **співпраця з бізнесом** — гранти й пільги для роботодавців.

Це стосується кожного і кожної, бо інвалідність — не статична категорія. Травма, хвороба чи вік можуть торкнутися будь-кого з нас.

У 2025 році Україна робить кроки до подолання стереотипів про інвалідність і працездатність, але виклики залишаються. Потрібна системна робота держави, бізнесу та суспільства, щоб замість міфів про обмеження ми бачили реальний потенціал.

ЛЕКЦІЯ

9.3. Інклюзивний центр зайнятості. Які бар'єри існують і як їх подолати?

Поговоримо про інклюзивний центр зайнятості. Як державні установи, центри зайнятості створені, щоб допомагати людям отримати всі передбачені законодавством соціальні послуги, пов'язані з працевлаштуванням. Очевидно, що в часи, коли кількість людей з інвалідністю, ветеранів²², внутрішньо переміщених осіб²³ зростає, центри зайнятості мають ставати інклюзивними, тобто враховувати потреби кожного і кожної. Але є бар'єри, що можуть заважати системі працювати для всіх.

Перше, з чим можуть стикатися люди, звертаючись до центрів зайнятості, — це **інституційні бар'єри**. Уявіть: людина з хронічним захворюванням хоче зареєструватися як безробітна, але процедура вимагає особистої присутності та визначеного пакету документів. Для людей із проблемами мобільності чи психологічними труднощами це може стати справжнім випробуванням.

Інституційні проблеми тісно пов'язані з **фізичною недоступністю**. Наприклад, центр зайнятості в районному містечку: вузькі двері, сходи без пандуса, відсутність тактильних вказівників.

²⁰ Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні на замовлення ГС «Ліга Сильних». Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=336> (дата звернення: 03.08.2025).

²¹ Disability statistics — poverty and income inequalities — Statistics Explained — Eurostat. Language selection | European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_poverty_and_income_inequalities (date of access: 03.08.2025).

²² Українська правда. Економічна правда. Після завершення війни кількість ветеранів зростає до 5–6 мільйонів осіб — Мінветеранів. *Економічна правда — новини про економіку і бізнес в Україні та світі*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/index.amp> (дата звернення: 03.08.2025).

²³ Ukrinform. В Україні зареєстровані майже 5 мільйонів внутрішніх переселенців — Шуляк. *Укрінформ — актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3971692-v-ukraini-zareestrovani-majze-5-miljoniv-vnutrisnih-pereselenciv-sulak.html> (дата звернення: 03.08.2025).

Людина на кріслі колісному чи з порушенням зору просто не може туди потрапити. І це **не просто незручність — це вилучення**. Якщо людина не може увійти в будівлю, отримання послуг залишається недосяжним. Фізична недоступність — це перший видимий бар'єр.

Однак навіть якщо людина дісталася до центру, чи все їй зрозуміло? **Доступність інформації** критична: для осіб із порушенням слуху важливі субтитри чи письмові пояснення, для людей із порушенням зору — озвучення або шрифт Брайля, а для тих, хто має когнітивні порушення, потрібні простіші формулювання. Онлайн-портали також можуть бути незручними, особливо для літніх людей чи тих, хто лише освоює цифрові інструменти. Інформація має бути ключем до можливостей, а не додатковим бар'єром. Це логічно веде до наступного аспекту.

У центрі зайнятості основну роль відіграють працівники, але чи готові вони допомагати людям із різними потребами? Наприклад, спілкування з ветеранами з ПТСР потребує більше терпіння, а взаємодія з людиною, яка використовує жестову мову, — спеціальних навичок. Без відповідних тренінгів це може ускладнювати процес, а замість підтримки такі люди отримують нерозуміння чи байдужість. І тут постає питання: що пропонують центри?



доступність
інформації

Інституційні та фізичні бар'єри усунуто, інформацію отримано, однак існує ще один виклик — **обмежений спектр вакансій**. Переважно це робота на повний день із жорстким графіком, відсутністю можливості неповної зайнятості. Вакансії з гнучким графіком чи дистанційною зайнятістю, які підходять людям з інвалідністю чи батькам маленьких дітей, менш доступні.²⁴

Таких вакансій може бракувати, бо роботодавці не завжди зацікавлені у створенні інклюзивних робочих місць, навіть попри наявні пільги та субсидії. Центри зайнятості могли б активніше демонструвати бізнесу **вигоди інклюзії** — від економічної вигоди і збільшення кадрового резерву до зміцнення репутації компанії. Без цього система втрачає можливості для розвитку. Треба розірвати це коло.

Ці бар'єри можуть здаватися складними, але ви можете почати їх долати з малого — безпосередньо у своїй щоденній роботі. Ось кілька простих дій, які не потребують великих ресурсів, але роблять ваш центр **більш інклюзивним**.

- **Почніть із першого враження.** Перевірте, чи можна потрапити до центру без перешкод. Якщо є сходи без пандуса — знайдіть альтернативу. Важкі чи вузькі двері? Зафіксуйте їх у відкритому положенні або допомагайте відвідувачам заходити.
- **Комунікуйте зрозуміло.** Говоріть безпосередньо з людиною, а не з її асистентом. Використовуйте просту мову. Наприклад, замість «Відповідно до законодавства ви можете» скажіть «Ви маєте право на...». Для спілкування з людьми з порушенням слуху пишіть або ж використовуйте жестову мову.
- **Зробіть інформацію доступною.** Наклейте QR-коди з електронною чергою на вході. Роздрукуйте інструкції великим

²⁴ Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні на замовлення ГС «Ліга Сильних». Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=336> (дата звернення: 03.08.2025).

контрастним шрифтом (14+). Переконайтеся, що контакти, години роботи та послуги легко знайти на сайті центру зайнятості чи в соцмережах вашої організації.

- **Адаптуйте простір без витрат.** Залиште достатньо місця для проходу між меблями. Підпишіть кабінети великим контрастним шрифтом.
- **Проявляйте гнучкість.** Якщо людина не може чекати в черзі — запропонуйте альтернативу: окремий запис або онлайн-консультацію. Давайте вибір, як отримувати інформацію: письмово, аудіо чи візуально. Запитуйте: «Чим я можу допомогти?»
- **Сигналізуйте про бар'єри.** Якщо центр недоступний фізично — повідомте керівництво або місцеву владу. Якщо інформація на сайті незрозуміла — запропонуйте її спростити. Якщо маєте ідеї для покращення доступності — ініціюйте зміни, навіть маленькі.
- **Навчайтеся щодня.** Освойте базові фрази жестовою мовою, ознайомтеся з Довідником безбар'єрності, запитайте поради в колег.

І головне: будь-які зміни — це не про «обов'язок», а про зручність для всіх. Якщо зробити ваш центр доступнішим, він стане кращим не лише для людей з інвалідністю, а й для літніх людей, батьків із візочками, людей із тимчасовими травмами та навіть для вас самих! Ці дії не змінять систему за день, але зроблять вашу роботу більш людською.

ЛЕКЦІЯ

9.4.

Право на рівні можливості та юридичні аспекти безбар'єрного працевлаштування

Поговоримо про юридичну сторону безбар'єрності: які права забезпечують нам рівні можливості на роботі, які обов'язки мають роботодавці, як нове законодавство може вплинути на наше майбутнє.

Безбар'єрне працевлаштування базується на міжнародних стандартах, зокрема на **Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю**, яку Україна ратифікувала 2009 року. Стаття 27 цього документа гарантує право на працю без дискримінації, із гідними умовами та розумним пристосуванням робочих місць за потреби.²⁵

В українському законодавстві це відображено в кількох основних законах. Так, стаття 24, **Конституції України** забороняє дискримінацію за будь-якими ознаками, зокрема і за станом здоров'я.²⁶ **Кодекс законів про працю** регулює трудові відносини. Водночас **Закони «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю»** і **«Про зайнятість населення»** визначають конкретні права та механізми підтримки. Це основа, з якої ми і почнемо.

Як це працює в реальному житті? Уявіть: людина з порушенням слуху подається на вакансію графічного дизайнера. У неї професійне портфоліо, досвід роботи та прекрасне знання всіх потрібних програм. Але роботодавець відмовляє, бо «нам важлива комунікація в команді» або «ми не впевнені, що зможемо донести до вас усі завдання правильно». А закон каже: так не можна! Стаття 2-1 Кодексу законів про працю

²⁵ Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї: Закон України від 16.12.2009 № 1767-VI : станом на 30 верес. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁶ Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

забороняє дискримінацію при прийнятті на роботу, кар'єрному зростанні та звільненні.²⁷

Звернемося до законодавчого визначення поняття дискримінації. Це ситуація, за якої особа та/або група осіб за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі.²⁸ У нашому прикладі відмова через порушення слуху — це саме дискримінація, бо рішення ґрунтується не на компетенціях, а на стереотипах чи небажанні адаптуватися.

Законодавство не просто забороняє — воно дає інструменти для захисту. Якщо роботодавець порушив ваші права, ви **можете звернутися до суду**.

Є й інші шляхи: наприклад, подати скаргу до **Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини**, який стежить за дотриманням рівності та недискримінації. Або звернутися до **Державної служби України з питань праці (Держпраці)**.

Дискримінація також може проявитися ще до співбесіди — у самій вакансії. Відповідно до статті 24-1 Закону України «Про рекламу», за вказівку дискримінаційних вимог у оголошеннях — наприклад, «На роботу запрошуються чоловіки», «Шукаємо жінок віком 25–35 років» чи натяки на «бажаний стан здоров'я» — роботодавцю загрожує штраф до 65 000 грн.²⁹ Такі формулювання — не просто необережність, а пряме порушення закону, яке карається ще до співбесіди.

Положення щодо умов праці. Згідно зі статтею 172 Кодексу законів про працю України, роботодавець зобов'язаний організувати навчання,

перекваліфікацію і працевлаштування осіб з інвалідністю відповідно до медичних рекомендацій, встановити на їх прохання неповний робочий день або неповний робочий тиждень та створити пільгові умови праці.

Про робоче місце. У разі працевлаштування особам з інвалідністю забезпечують розумне пристосування робочих місць. Це закріплено у статті 25 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», що передбачає усунення, зменшення або запобігання перешкодам для працівників з інвалідністю. Це не питання «послуги» або «жесту доброї волі», а вимога закону.³⁰ Важливий баланс двох реальних факторів: потреб людини та можливостей роботодавця. Є багато коригувань, які не вимагають значних ресурсів. Це може бути зміна годин праці, перенесення частини роботи додому, переобладнання кабінету, переведення працівника чи працівниці на перший поверх тощо.³¹

Про квоти. Якщо на підприємстві працює від 8 до 25 людей, має бути одне місце для людини з інвалідністю, а якщо більше ніж 25 — 4% від штату. За невиконання штраф. Це передбачено в статті 19 Закону «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю». Але є й стимули: роботодавці, які наймають людей з інвалідністю, можуть отримати пільги чи компенсації. Це баланс між обов'язком і можливостями.³²

Оновлення цього року. 15 січня 2025 року Верховна Рада ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю», який почне діяти з 1 січня 2026 року. Він пропонує такі **основні нововведення**:

³⁰ Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

³¹ Пічугін В. Як уникнути дискримінації на робочому місці. *Оперативні новини Харкова | Накупіло*. URL: <https://nakupilo.ua/novyny/yak-ynyknuty-dyskryminatsii-na-robochomu-mistsi/> (дата звернення: 03.08.2025).

³² Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁷ Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁸ Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI : станом на 30 трав. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁹ Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 8 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-vr#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

- Відтепер державні та комунальні установи зобов'язуються забезпечувати робочі місця для осіб з інвалідністю.
- Соціальний супровід при працевлаштуванні та на робочому місці, а також послуги персонального асистента чи перекладача жестової мови.
- Запровадження цільового внеску до Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю на підтримку працевлаштування людей з інвалідністю як альтернативу штрафам за невиконання нормативу працевлаштування цієї категорії.³³

Серед позитивних норм, що їх запроваджує новий закон, громадська спілка «Ліга Сильних», яка долучилася до його розроблення, виокремлює насамперед такі положення:

- роботодавці матимуть право на отримання безоплатних консультацій щодо працевлаштування людей з інвалідністю;
- фінансову допомогу можна буде отримати без вимоги реєстрації людини з інвалідністю як безробітної;
- податкові пільги стануть доступнішими після внесення змін до Податкового кодексу;
- також передбачена реформа квотування робочих місць — працевлаштування людей з інвалідністю 1 або 2 групи з порушенням зору чи психічними порушеннями зараховуватиметься як виконання двох робочих місць за нормативом.

Є певні виклики, для подолання яких держава реалізує Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Так, Державна служба зайнятості активно просуває інформаційні кампанії в межах програми «Робота без бар'єрів: рівні умови для працевлаштування, навчання та ведення бізнесу».³⁴

³³ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю: Закон України від 15.01.2025 № 4219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4219-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁴ Державна служба зайнятості. Робота без бар'єрів: рівні умови для працевлаштування, навчання та ведення бізнесу. *Урядовий портал*.

Водночас Міністерство цифрової трансформації України разом із партнерами запровадило ініціативу «Бізнес без бар'єрів» — це спільнота компаній, об'єднаних навколо ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців.³⁵

Вже сьогодні ми маємо міцну юридичну основу для безбар'єрного працевлаштування, а з 2026-го вона стане ще ширшою.

ЛЕКЦІЯ

9.5.

Співпраця з роботодавцями. Як переконати бізнес у перевагах інклюзивності?

У 2025 році український бізнес продовжує працювати в умовах війни, дефіциту кадрів та економічних викликів. Тепер з'ясуємо, чому врахування людського різноманіття робить бізнес сильнішим та конкурентнішим. Спробуємо знайти практичні рішення для залучення бізнесу до створення безбар'єрного середовища.

Компанії, що інвестують у інклюзивність, отримують певні переваги. Дослідження **McKinsey & Company**³⁶ та **Deloitte**³⁷ доводять, що успішність бізнесу безпосередньо пов'язана з інклюзивністю: зокрема компанії з гендерно різноманітними управлінськими командами мають на 25% більше шансів перевершити конкурентів у прибутковості. Водночас команди, що створюють інклюзивну культуру, удвічі частіше досягають фінансових цілей або й перевищують їх.

URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/robota-bez-barieriv-rivni-umovy-dlia-pratsevlashtuvannia-navchannia-ta-vedennia-biznesu> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁵ Бізнес без бар'єрів. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/initiative/biznes-bez-bareriv> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁶ Diversity wins How inclusion matters | Report / S. Dixon-Fyle et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/> (date of access: 03.08.2025).

³⁷ Bourke J., Dillon B. The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths. *Deloitte Deutschland*. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/4209_diversity-and-inclusion-revolution/di-diversity-and-inclusion-revolution.pdf (date of access: 03.08.2025).

Окрім економічних показників та клієнто-орієнтованості не варто забувати про репутацію та імідж бізнесу. Чому? Бо інклюзивність — це також і про стратегію розвитку. Очевидно, що різноманітним та інклюзивним компаніям вдається створювати більш привабливий бренд та завойовувати лояльність клієнтів, виходити на глобальні ринки та покращувати сприйняття держави.

В українському сьогоденні інклюзивність на ринку праці спричинена кількома основними факторами. Серед них:

- **Зростання кількості людей із військовим та травматичним досвідом.** Адаптація робочих місць та підтримка реінтеграції стають критично важливими.
- **Демографічна криза та «старіння» населення.** Бізнесу доведеться залучати працівників старшого віку та ширше використовувати інклюзивні практики.
- **Гендерний дисбаланс.** Через війну змінюється співвідношення чоловіків і жінок у робочій силі, що потребує адаптації корпоративних політик.
- **Дефіцит кадрів у робітничих професіях.** Залучення людей з інвалідністю та інших вразливих груп допоможе вирішити кадрову проблему.
- **Зростання частки «чутливого» населення.** Вимушено переміщені особи, ветерани, люди в складних обставинах потребують можливостей для працевлаштування.

Це треба донести до роботодавців, які ще сумніваються. Уявімо реальну ситуацію. Готель у Миколаєві. Через війну туристів поменшало, але все одно треба працювати. Власник шукає адміністратора. Серед кандидатів — людина на кріслі колісному, яка має досвід у сфері сервісу. Роботодавець сумнівається: «Як він упорається, якщо у нас немає пандуса, а стійка рецепції занадто висока?».

Рішення просте: роботодавець установлює пандус і додатковий стіл для роботи. Держава компенсує частину витрат. Через місяць новий адміністратор не просто працює на рівних, а ще

й залучає нових клієнтів, зокрема людей з інвалідністю, які раніше уникали цього готелю. Це не виняток. Це робоча модель.

Це вигідно для компаній, тому що:

1. Доступ до кадрів

Люди з інвалідністю — це значний кадровий резерв.

2. Інновації та ринок

Неоднорідні команди генерують кращі ідеї, а також глибше розуміють потреби клієнтів, задовольняючи їх та рухаючи уперед бізнеси.³⁸

3. Репутація бренду

70% споживачів в Україні готові платити більше за продукцію соціально відповідальних компаній.³⁹

4. Фінансова підтримка

Міністерство соціальної політики України підтримує адаптацію робочих місць для комфортної роботи всіх працівників.



переваги
інклю-
зивності

³⁸ Dzhogola A. Робоче середовище, де кожен може бути самим собою: інклюзивність як фактор успіху. CASES. URL: https://cases.media/article/roboche-seredovishe-de-kozhen-mozhe-buti-samim-soboyu-inklyuzivnist-yak-faktor-uspihu?srltid=AfmBOoqwUhKER9dbjUHILDYLAAdtGyz0SSZzQZNf_EaEzUKvz9_NrSDDK (дата звернення: 03.08.2025).

³⁹ Ukrinform. Майже 70% українців готові переплачувати за товари і послуги для доброчесних компаній. Укрінформ — актуальні новини України та світу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3287753-lise-40-ukrainciv-gotovi-pereplacuvati-za-reputaciu-kompanii.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).

Розглянемо, як це працює для бізнесів в Україні:

- «Сільпо» та «АТБ» працевлаштовують касирів з інвалідністю;
- кав'ярня «Старе місто» в Луцьку руйнує стереотипи, надаючи роботу людям із синдромом Дауна;
- WOG разом із Львівською мерією та фондом Unbroken відкриває можливості для ветеранів;
- «Нова Пошта» усуває бар'єри, адаптуючи свої відділення й офіси;
- у ПриватБанку працює 664 співробітники з інвалідністю — майже 4% штату — завдяки програмі «Рівні можливості для всіх», яка просуває культуру інклюзивності серед персоналу.

Але не всі компанії наразі готові приєднуватися до розбудови безбар'єрного середовища, і це може зупиняти бізнеси:

По-перше — економічний контекст. В умовах війни чимало українських підприємців зосереджені на виживанні компанії. Зокрема, молодий бізнес фокусується на поточних проблемах — каналах збуту, пошуку постачальників і партнерів, розрахуванні точки беззбитковості тощо.

По-друге — розрив між наявністю державної підтримки та її використанням. Хоч бізнес скаржиться на брак державної підтримки, наявними програмами користується мізерна кількість підприємців. Приміром, лише 1,7% опитаних платформи онлайн-оголошень OLX скористалися програмою компенсації витрат на облаштування безбар'єрних робочих місць. А 82,3% навіть не знали про неї.

По-третє — брак інформації. Українському бізнесу поки що бракує розуміння практичної цінності інвестицій у безбар'єрність та інклюзивність.⁴⁰

Втім, є парадоксальна тенденція: попри економічну кризу, 44% опитаних OLX вважають упровадження інклюзивних практик важливим.

⁴⁰ Прокопенко А. Як створити інклюзивне та безбар'єрне робоче середовище: відповіді в OLX Україна. *ТиКиїв — голос твого міста*. URL: <https://tykyiv.com/progresivnij/inkliuzivne-roboche-seredovishche/> (дата звернення: 03.08.2025).

Особливо це притаманно молодим компаніям до одного року.

Треба ефективно залучати бізнес, розпочинаючи з практичних кроків.

• Показати вигоду через факти

Доведіть, що облаштування робочого середовища потребує помірних витрат, які частково компенсує підтримка держави. Водночас втрати від плінності кадрів значно перевищують ці суми.

• Розказати про успішний досвід

Наведіть приклади компаній, які створили доступні умови праці. Зокрема залучили людей із різним досвідом і завдяки цьому здобули підтримку клієнтів та позитивний імідж.

• Запропонувати простий початок

Підкажіть, що можна стартувати з гнучких рішень, наприклад, віддаленої роботи чи мінімальних змін у просторі, які не потребуватимуть значних ресурсів.

• Залучити до діалогу

Організуйте зустрічі між представниками бізнесу та людьми, які вже працюють і демонструють результат — особисті історії переконливіші за статистику.

• Підкреслити можливості

Аргументуйте, що компанії, які створюють безбар'єрне середовище, часто отримують фінансові переваги й можуть стати лідерами у своїй галузі.

ЛЕКЦІЯ

9.6.

Екологічна комунікація: як говорити без упереджень

Розберемо, що таке екологічна комунікація та як спілкуватися, щоб кожна людина відчувала себе почутою і цінною.

Робоче життя в Україні нині сповнене змін: до команд долучаються люди з різним досвідом — ветерани й ветеранки, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю тощо. **Безбар'єрна мова** стає інструментом для створення професійних стосунків, у яких різноманітність перетворюється на перевагу. Це свідомий вибір слів, які не вилючають, не применшують і не створюють бар'єрів. Уявіть робочу зустріч, де хтось каже: «*Ти ж узагалі без досвіду, це не для тебе*». Або в розмові щодо вакансії звучить фраза: «*Людям старшого віку буде складно впоратися*». Погодьтеся, такі формулюванні можуть змусити людину відчутися непотрібною чи недооціненою.

За визначенням «Довідника з безбар'єрності», **безбар'єрна мова** — це мова, в якій відсутні слова, фрази, що демонструють упереджене, стереотипне або дискримінаційне ставлення до певних людей чи груп.⁴¹

Чому це важливо? Бо професійна комунікація впливає на атмосферу й результати. Якщо хтось чує «*Тобі це не під силу через травму*» чи «*Ти занадто молодий для такої відповідальності*», це може обмежувати їхній внесок. Безбар'єрна мова навпаки підтримує співпрацю й дає кожному й кожній шанс проявити себе.

Щоб професійне спілкування було безбар'єрним, варто дотримуватися відповідних правил комунікації.

Правило перше: керуйтеся принципом «спочатку людина».

Людина — це не її стан чи обставини. Замість «*інвалід на візку*» говоримо «*співробітник, який користується кріслом колісним*». Не «*переселенка без досвіду*», а «*кандидатка, яка була вимушено переміщена*». Замість «*неповносправний*» — «*людина з інвалідністю*».

На першому місці завжди має бути людина. Це **важливо**, бо такий підхід підкреслює індивідуальність і професійний потенціал, а не зводить людину до її стану чи ситуації. А ще краще — завжди, коли можливо, звертайтеся по імені.

Правило друге: враховуйте контекст, у якому згадуєте ознаки людини.

Не використовуйте характеристики, якщо вони не стосуються справи. Наприклад, у розмові про вакансію не кажіть «*Ветеран з ампутацією подав заяву*», якщо це не впливає на компетенції людини. Краще: «*Ветеран має досвід у цій сфері*». У такий спосіб ви уникнете зайвих акцентів.

Третє правило. Уникайте маскувальних слів.

Маскувальні слова, або **евфемізми**, — це вислови, які пом'якшують чи приховують реальність, але часто звучать штучно й ускладнюють спілкування.

Наприклад, якщо в робочому контексті йдеться про працевлаштування батьків чи опікунів вживайте «*дитина з інвалідністю*» замість «*особлива дитина*». Коли йдеться про кандидатів на вакансію — «*люди старшого віку*» замість «*старенькі*» тощо. Чіткість сприяє професійному діалогу без бар'єрів.

Правило четверте: не драматизуйте та не героїзуйте.

Уникайте фраз, які додають зайвих емоцій чи перебільшень. Наприклад, фразу «*Вона страждає від втрати слуху*» слід замінити на «*Вона живе з порушенням слуху*», «*Він героїчно працює попри травму*» — на «*Він працює над завданням*», «*Він прикутий до крісла колісного*» — на «*Він користується кріслом колісним*». Це забезпечує нейтральність і повагу в спілкуванні.

Правило п'яте: позбавляйтеся димінутивів.

Це зменшувальні форми слів, що утворюються за допомогою суфіксів «*еньк*», «*очк*», «*оньк*» тощо, як-от «*працівнички*» чи «*жіночки*». Чому вони недоречні для інклюзивної комунікації?

Наприклад, «*сліпенькі*» додає поблажливий тон і підриває гідність людей із порушенням зору. А «*жіночки*» — осіб жіночої статі, ба більше — таке звертання не вживається щодо чоловіків, тож і для жінок воно недоречне. Загалом у професійному спілкуванні варто обирати нейтральні форми.

⁴¹ Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення: 03.08.2025).

Правило шосте: стежте, щоб у висловлюваннях не було мікроагресії.

Це фрази, які можуть здаватися жартами чи компліментами, але принижують людину.

Наприклад, «Як для людини зі сходу ти добре говориш українською» чи «Ти дуже активний як для людини на крислі колісному». Використайте в цих випадках фрази «Ти добре говориш українською» та «Ти ефективно виконуєш свої завдання». Такі формулювання запобігають стереотипам і підтримують повагу.

Сьоме правило: позбавляйтеся узагальнень.

Фрази на кшталт «багато внутрішньо переміщених осіб», «більшість ветеранів», «усі люди з інвалідністю», «кожна жінка» закріплюють стереотипи. Без відповідної статистики, авторитетних досліджень чи якісних даних не варто послуговуватися такими формулюваннями. Вони лише посилюватимуть міфи та упередження щодо тієї чи іншої групи людей.

Правило восьме: вживайте фемінітиви та гендерно-нейтральні форми.

Використання фемінітивів, як-от «керівниця» чи «спеціалістка», підкреслює підтримку гендерної рівності в команді. Це доречно як у внутрішньому спілкуванні, так і в зовнішніх комунікаціях, адже серед працівників і працівниць є як чоловіки, так і жінки. Водночас можна використовувати збірні форми на кшталт товариство, спільнота, команда, громада, особливо, якщо вам достеменно невідомо, хто буде присутній в аудиторії.

І останнє правило: запитайте саму людину.

Якщо ви не знаєте, як звернутися чи як правильно назвати певну ознаку людини в діалозі/співбесіді/консультації, запитайте саму людину, як вона хоче, щоб до неї зверталися. Перепитати й уточнити не соромно, навпаки, — це прояв уваги й тактовності. А в разі сумнівів чи для поглиблення знань скористайтеся «Довідником безбар'єрності» — практичним інструментом, який роз'яснює принципи інклюзивного спілкування та допомагає уникати мовних бар'єрів.

Правила безбар'єрної комунікації — не про формальність, а про те, як зробити робочий діалог

відкритим і комфортним. Така навичка не вимагає складних зусиль, лише бажання бачити в кожній людині потенціал.

ЛЕКЦІЯ

9.7.

Від теорії до практики створення інклюзивного середовища. Реальні кейси та практичні алгоритми розв'язання складних ситуацій

Розберемо реальні кейси, щоб зрозуміти, як зробити середовище доступним у різних ситуаціях. Адже теорія працює, коли ми її застосуємо.

Уявімо ситуацію: до центру зайнятості звертається людина, яка після травми втратила здатність працювати за своєю попередньою спеціальністю. Вона хоче знайти нову роботу, але чує: «У вас інвалідність, це складно», «У нас немає підходящих вакансій», «Можемо запропонувати тільки щось просте».

А тепер інший підхід. Консультант аналізує навички людини, пропонує варіанти перекваліфікації, пояснює, як адаптувати робоче місце. У результаті — людина отримує роботу, яка відповідає її можливостям і професійному потенціалу.

Безбар'єрність — це інструмент, який допомагає слухати, адаптувати й діяти так, щоб кожна людина мала можливість реалізувати себе. Сьогоднішні кейси покажуть, як уважність і повага змінюють результат.

Кейс перший: Олександр і ветеранський бізнес — доступ до можливостей

Олександр із Сум, ветеран, після військової служби хотів розширити власну справу. Він мав досвід у торгівлі, але зіткнувся з перешкодами: складнощі з доступом до стартового капіталу та поширена думка, що ветеранам потрібен тривалий час на адаптацію.

Він звернувся до Сумського центру зайнятості, де фахівці допомогли йому отримати грант

500 000 грн. Олександр інвестував кошти в розвиток бізнесу, відкрив два робочі місця, одне з яких — для побратима з інвалідністю. Ця історія демонструє важливість доступу до фінансових інструментів та підтримки ветеранів у їхньому професійному становленні.

Кейс другий: Дмитро та боротьба зі стереотипами

Дмитро з Біляївки, хлопець із ДЦП, мав намір працювати майстром манікюру, але стикався з типовими бар'єрами: відсутність доступних вакансій та стереотипи про можливості людей з інвалідністю.

Завдяки програмі центру зайнятості він проїшов тримісячне навчання на майстра манікюру. Волонтери допомогли облаштувати робоче місце, і тепер він успішно працює у власному кабінеті. Це приклад того, як освіта, підтримка громади та адаптація робочого місця створюють умови для рівного доступу до професії.



Кейс номер три: Тетяна та новий старт у Запоріжжі

Тетяна з Оріхова майже 30 років працювала секретаркою у міській раді, але війна змусила її переїхати до Запоріжжя, залишивши звичне життя позаду. Часто вважають, що люди старшого віку менш конкурентні, що створює додатковий психологічний бар'єр при пошуку роботи.

Фахівці центру зайнятості швидко знайшли для неї вакансію секретаря в медичному університеті, врахувавши її досвід та компетенції. Цей кейс підтверджує: правильний підхід до підбору роботи та розкриття сильних сторін кандидата можуть суттєво скоротити термін працевлаштування.

Останній кейс: Олександр зі Слов'янська: робота без бар'єрів

Олександр зі Слов'янська має порушення зору. Він прагнув працювати, але стикався з проблемами: роботодавці сумнівалися в його можливостях, а адаптація робочого місця потребувала додаткових витрат.

Через центр зайнятості він отримав можливість працевлаштування диспетчером у компанії з перевезень. Робоче місце адаптували: придбали спеціальне обладнання, ноутбук, телефон, а витрати компенсувала держава. Цей випадок показує, що правильні інструменти підтримки дозволяють створити рівні умови для всіх працівників.

Тобто коли бар'єр здається нездоланим, **рішення часто вже існує** — просто його потрібно знайти.

Реальні приклади доводять: безбар'єрність відкриває двері до можливостей. Організації адаптують умови, залучають таланти, а люди отримують шанс на гідне життя. Таких випадків багато, і кожен із них **унікальний**. Водночас існують типові ситуації, з якими фахівці, ймовірно, зіштовхуються повсякчас.

Наприклад, до вас приходить відвідувачка з порушенням слуху. Ви розумієте, що людина не чує вас, і починаєте голосно повторювати ті самі слова. Але гучність не розв'язує проблему. Натомість варто запитати, як їй зручніше спілкуватися (писати, читати з губ, використовувати застосунки тощо).

ІНКЛЮЗИВНЕ середовище

Або інша ситуація: людина на кріслі колісному приїхала на консультацію, але до будівлі неможливо заїхати. Помилковий підхід — сказати їй: «*Шукайте доступний офіс*». Правильний — запропонувати альтернативне місце зустрічі, онлайн або ініціювати розв'язання проблеми з доступністю в майбутньому.

Ще один приклад — ветеран, який повернувся з війни і хоче знайти роботу. Але замість аналізу його досвіду йому пропонують лише низькокваліфіковані вакансії, бо «*після війни треба щось простіше*». Насправді ж ветерани часто мають сильні лідерські якості, аналітичні навички, досвід управління. Їм потрібно дати можливість реалізувати ці здібності, а не обмежувати у виборі.

Те саме стосується і батьків із маленькими дітьми. Якщо людина просить дистанційну або гнучку зайнятість, це не означає, що вона не впорається. Це означає, що їй потрібно адаптувати графік. І такі рішення існують — варто просто знайти відповідну модель роботи.

Ці змодельовані історії підкреслюють: кожна ситуація унікальна, але принципи спільні. Слухайте людину, щоб зрозуміти її потреби, аналізуйте, як адаптувати умови чи процеси, дійте з повагою, уникаючи упереджень, і перевірте, чи працює рішення.

У своїй роботі ви можете використовувати «Довідник безбар'єрності» для коректної комунікації, «Альбом безбар'єрних рішень»⁴² для адаптації робочих місць, «Гайд безбар'єрних подій»⁴³ для створення інклюзивних заходів.

Безбар'єрність починається не зі змін у законах, а з наших рішень тут і зараз. Чи отримає людина роботу? Чи зможе вона потрапити до приміщення? Чи стане бізнес інклюзивним? Це не питання майбутнього. Це питання, яке вирішуємо ми тут і зараз.

⁴² Альбом безбар'єрних рішень. *Big city lab*. URL: <https://bcl.com.ua/projects/albom-bezbariernih-rishen> (дата звернення: 03.08.2025).

⁴³ Інтерактивний гайд безбар'єрності. *ГО Безбар'єрність*. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KFOXcSrhOjGdzf3x2NWwVVw6gSC0mTn7/view?usp=sharing> (дата звернення: 03.08.2025).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 9

Завдання № 1: аналіз публічного простору з позицій безбар'єрності

Безбар'єрність — це про зручність для всіх. Спробуйте побачити в побутових дрібницях принципи або порушення універсального дизайну.

Пригадайте приклад ситуації, у якій вам було зручно або незручно користуватися публічним простором (вулицею, держустановою, сайтом тощо).

Для виконання цього завдання ви можете скористатися кейсами щодо професійної діяльності людей з інвалідністю, наведеними у лекції 9.2.

- Кейс Олексія Притули (Стаття «Втратив обидві ноги: історія ветерана ЗСУ, який після травми повернувся до роботи ветеринаром» / [Suspilne.media](#): онлайн-сайт)
- Кейс Юлії Ресенчук (Стаття «ІТ-освіта для людей з інвалідністю: як працює проєкт BeQA» / ШОТАМ: онлайн-сайт)
- Кейс Олега Лепетюка (Стаття «Незрячий адвокат веде кримінальні справи у Харкові: про проблеми незрячих, інклюзію та адаптацію до життя в суспільстві» / [Новини LIVE](#): онлайн-сайт)

Опишіть:

- Які саме бар'єри або рішення ви помітили?
- Хто ще, крім людей з інвалідністю, міг би виграти або постраждати від такої ситуації?

Завдання № 2: правовий мініаналіз

Перегляньте формулювання з умовної вакансії: *«Потрібні жінки віком 25–35 років з гарною зовнішністю та відмінним здоров'ям»*.

Опишіть:

- Які норми законодавства України порушує таке формулювання?
- Чому таке формулювання є порушенням не лише з юридичного, але й з етичного погляду?
- Під час виконання ви можете додатково ознайомитися з практиками працевлаштування людей з інвалідністю від українських компаній, наведеними у лекції 9.5.
- Розділ «Для людей з інвалідністю» // Робота в «Сільпо». [silpo.ua](#) (кейс мережі супермаркетів «Сільпо»)
- АТБ запрошує на роботу ветеранів, у тому числі з інвалідністю: контакти в областях. *НСН Україна* (кейс торговельної мережі «АТБ-Маркет»)
- У Луцьку відкрили кав'ярню, де офіціанти й баристи — з синдромом Дауна. *Волинські новини* (кейс кав'ярні «Старе місто»)
- Як українські компанії впроваджують програми по інклюзивності та безбар'єрності, створюючи однакові умови для всіх клієнтів. *RAU* (кейси від компаній: АЗК WOG, Eva, Rozetka, Ощадбанк, ТРЦ Злата Плаза, Фокстрот та Metro Україна)
- Нова Пошта // Інклюзивна Україна. [OBOZ.UA](#)
- Працевлаштування осіб з інвалідністю // Кращі практики. *Конфедерація роботодавців України* (кейси від компаній: «Укрзалізниця», Kernel, «ПриватБанк», «Київстар»)

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 9



1. Яке з наведених тверджень найкраще описує поняття «безбар'єрність»?
 - a. Надання соціальних гарантій та пільг окремим категоріям громадян
 - b. Зосередження на створенні зручностей тільки для маломобільних груп населення
 - c. Комплексний підхід до усунення фізичних, інформаційних, цифрових та суспільних перешкод
 - d. Упровадження архітектурних рішень з елементами доступності в робочих просторах

2. Серед запропонованих варіантів визначте принцип, який НЕ входить до концепції універсального дизайну.
 - a. Рівноправне використання
 - b. Простота та інтуїтивність
 - c. Гнучкість у використанні
 - d. Пріоритетність для людей з інвалідністю

3. Перегляньте запропоновані фрази та виберіть ті, що є недоречними в безбар'єрній комунікації (завдання з кількома правильними відповідями).
 - a. «Особлива дитина»
 - b. «Інвалід на візку»
 - c. «Працівниця з порушенням слуху»
 - d. «Старенькі»
 - e. «Людина з інвалідністю»

4. Пригадайте, що передбачає «розумне пристосування», згідно з українським законодавством.
 - a. Надання підтримки у виконанні щоденних завдань, зокрема за участі інших осіб
 - b. Усунення або зменшення бар'єрів для людини з інвалідністю відповідно до її потреб
 - c. Залучення людини до спеціальних програм зайнятості чи реабілітації
 - d. Проведення оцінки функціонального стану для визначення можливостей праці

5. До вас на прийом приходить чоловік із порушеннями зору. Ви бачите, що він має труднощі з орієнтацією в приміщенні. Які дії з боку працівників центру зайнятості можуть зробити середовище більш безбар'єрним? (завдання з кількома правильними відповідями)
 - Запропонувати супровід до потрібного кабінету із заздалегідь узгодженим планом взаємодії, де клієнт має змогу визначати рівень залучення співробітників
 - Повідомити, що прийом громадян із порушеннями зору відбувається за попереднім записом
 - Уникати додаткової допомоги, аби не створити в клієнта враження, що його спроби самостійного орієнтування недооцінюються
 - Забезпечити адаптовані інформаційні матеріали в зручному для сприйняття форматі (аудіоверсії, шрифт Брайля, цифрові формати з можливістю регулювання розміру тексту) тощо

МОДУЛЬ 10.

РОБОТА З ВРАЗЛИВИМИ КАТЕГОРІЯМИ: ПІДХІД «НІЧОГО ДЛЯ НАС БЕЗ НАС» ТА «ДЛЯ НАС ІЗ ВАМИ. ЯК ПОБУДУВАТИ КОМУНІКАЦІЮ НА ОСНОВІ РЕАЛЬНИХ ПОТРЕБ КЛІЄНТІВ?

ЛЕКЦІЯ

10.1.

Вразливі категорії населення: соціально-психологічні характеристики

У цьому модулі поговоримо про особливості роботи з людьми вразливих категорій. З людьми, які пережили або переживають травматичний життєвий досвід. Ми більше дізнаємося про те, як будувати з ними ефективну комунікацію і які особливості особистості варто враховувати.

У сучасному світі соціальні зміни, економічні труднощі та інші фактори призводять до виникнення різних груп людей, які мають особливі потреби або потрапляють у ситуацію вразливості.

Закон Верховної Ради України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 N 2671-VIII пропонує таке визначення поняття «вразливі категорії населення» — це особи чи сім'ї, які мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх чинників.¹

До таких груп населення належать люди, які за різних причин мають обмежений доступ

до ресурсів або прав, що знижує їхні можливості до повноцінної участі в суспільному житті.²

Критеріїв класифікації вразливих груп населення може бути незліченно багато. Вразливі категорії населення передбачають різноманітні групи людей, які можуть бути вразливими через різні «складні життєві обставини». Цим поняттям зазвичай позначають обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я та розвиток особи, функціонування сім'ї, які особа чи сім'я не може подолати самотійно.³

Чинники, що можуть зумовити складні життєві обставини, визначає законодавство України, зокрема Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року 2671-VIII.

- похилий вік;
- часткова або повна втрата рухової активності, пам'яті;
- невиліковні хвороби, хвороби, що потребують тривалого лікування;

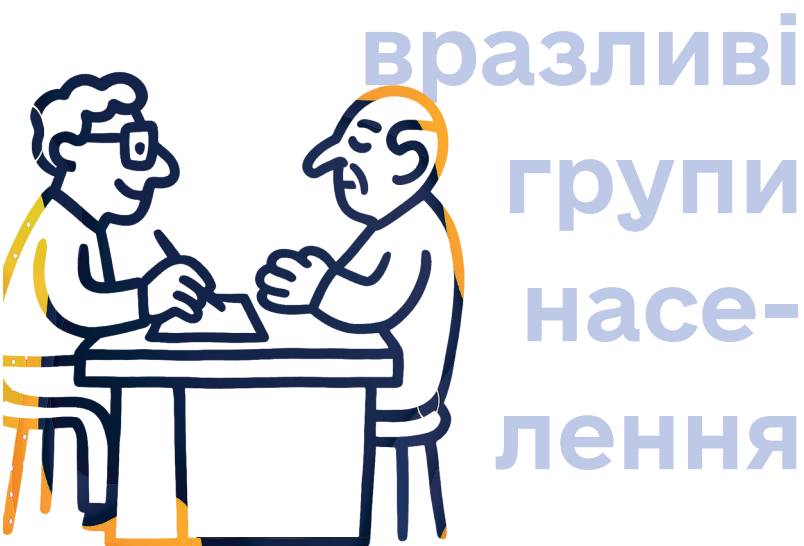
¹ Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII : станом на 16 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

² Kondur V. A. The concept of vulnerable groups in international and national law. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2024. No. 4. P. 694–699. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.114> (date of access: 17.08.2025).

³ Там само.

- психічні та поведінкові розлади, зокрема внаслідок вживання психоактивних речовин;
- інвалідність;
- бездомність;
- безробіття;
- малозабезпеченість особи;
- поведінкові розлади в дітей через розлучення батьків;
- ухилення батьків або осіб, які їх замінюють, від виконання своїх обов'язків із виховання дитини;
- втрата соціальних зв'язків, зокрема під час перебування в місцях позбавлення волі;
- жорстоке поводження з дитиною;
- насильство за ознакою статі;
- домашнє насильство;
- потрапляння в ситуацію торгівлі людьми;
- шкода, завдана пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією, позбавленням свободи.⁴

Кожна з означених категорій має свої особливості та потребує індивідуального підходу в роботі і значних емоційних ресурсів. Зрозуміти особливості вразливих груп допомагає врахування їхніх потреб, емоційного стану та соціально-психологічних характеристик.



⁴ Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII : станом на 16 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

Дослідження потреб цільових груп серед вразливих категорій населення України в межах проекту з розроблення обґрунтованої стратегії соціального проекту «Програми Життєстійкості» у липні 2021 — серпні 2023 року засвідчило такі тенденції:

• **Обмеження в задоволенні потреб**

62% респондентів стверджують, що можуть дозволити собі тільки їжу.

• **Негативний психологічний стан**

64% респондентів опитування мають низький рівень емоційного добробуту. Відчували нервозність, тривогу та майже не відчували інтересу до повсякденних справ. Приблизно така ж частина респондентів не можуть приборкати та контролювати хвилювання.

• **Недовіра до соціальних послуг**

Респонденти не розуміють терміну «соціальна послуга» та мають упереджене ставлення до психологічної підтримки. Соціальні послуги сприймають як такі, що стосуються лише окремих вразливих категорій людей. Процес отримання соціальних послуг називають складним і неефективним через довгі черги та зневажливе ставлення.

• **Відчуття нерозуміння та соціальної ізоляції**

Респонденти зауважують брак розуміння з боку людей, які не мають схожого досвіду. Опікуни людей з інвалідністю, військовослужбовці та внутрішньо переміщені особи особливо потребують соціалізації, безпечного простору для спілкування.⁵

Означені характеристики підкреслюють важливість створення атмосфери довіри, прояву делікатності і терплячості у спілкуванні, залучення їх до ухвалення рішень. У роботі з такими групами населення важливе не лише надання допомоги,

⁵ Вивчення потреб цільових груп серед вразливих категорій населення України: аналітичний звіт / Київський міжнародний інститут соціології (КМІС), Ruban Litvinova Social Impact Advisory. — [Київ] : Ruban Litvinova Social Impact Advisory, 2024. — 57 с. — (липень 2021 — серпень 2023). URL: <https://www.povirusebe.org/sites/default/files/2024-01/analitichnii-zvit-ukr-1701.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).

але й побудова ефективної та чутливої комунікації, яка відповідає на реальні потреби клієнтів.

Два основні підходи, що можуть бути застосовані в цій роботі, — це підхід «нічого для нас без нас» і «для нас із нами». Ці принципи визначають основні орієнтири для побудови конструктивної взаємодії, орієнтуючи на залучення вразливих людей до процесу ухвалення рішень.

- **Підхід «нічого для нас без нас»**

Виражає принцип, за яким представники вразливих категорій повинні бути активними учасниками будь-яких процесів, що їх стосуються. Цей підхід передбачає, що без залучення самих представників вразливих груп не можна ефективно вирішувати їхні проблеми. Принцип базується на врахуванні досвіду, думок і потреб цих людей у розробленні та реалізації політик і програм.

З іншого боку, **підхід «для нас із нами»** ще глибше акцентує на партнерстві. Він передбачає, що представники вразливих груп не лише беруть участь у процесах ухвалення рішень, але й активно співпрацюють на рівних умовах зі спеціалістами та соціальними працівниками. Такий підхід підсилює почуття гідності, самоповаги та самоцінності серед членів вразливих груп, а також сприяє створенню більш справедливих та адаптованих до їхніх потреб рішень.

Треба будувати комунікацію, що враховує реальні потреби клієнтів. Комунікація з вразливими категоріями повинна базуватися на кількох основних принципах:

По-перше, емпатія та повага

Важливо слухати і розуміти потреби клієнта, без засудження і стереотипів. Прийняття та повага до особистості кожного є основою для створення продуктивної та здорової комунікації.

По-друге, індивідуальний підхід

Кожна вразлива особа має унікальні потреби та обставини. Тому важливо не використовувати «універсальні» рішення, а адаптувати підхід до конкретної ситуації клієнта.

По-третє, партнерство та співпраця

Комунікація має бути двосторонньою. Залучення клієнтів до процесу ухвалення рішень не лише підвищує ефективність, але й стимулює їхню активність і участь у суспільному житті.

ЛЕКЦІЯ

10.2.

Травматичний досвід і його вплив на емоційну сферу та поведінку особистості

Травматичний досвід впливає на емоції та поведінку людини, але існують деякі міфи, пов'язані з травматичним досвідом. Наприклад, міф про те, що в кожного українця чи українки зараз ПТСР тощо.

Проблема травматичного досвіду людини в умовах воєнного часу з кожним днем стає все актуальнішою через широке поширення цього психологічного явища.

За розрахунками Міністерства охорони здоров'я України, в післявоєнний час із психологічними проблемами зіткнуться понад 15,7 млн українців, 3,5 млн потребуватимуть терапії та супроводу медичних фахівців.⁶

За результатами дослідження Всеукраїнської програми ментального здоров'я з ініціативи Олени Зеленської «Ти як?», 74% українців мають певні емоційні труднощі через війну. Найбільше психологічної підтримки потребують військові (68%) та ті, хто втратив близьких унаслідок війни (65%). Також значної уваги потребують цивільні, які пережили бойові дії (42%) або перебували в окупації (41%).⁷

⁶ Соловйов О. Ментальне здоров'я в Україні під час війни та після: системний підхід до прогнозу непередбачуваних змін. *Здоров'я України | Інформація для спеціалістів охорони здоров'я* — Health-ua. URL: <https://health-ua.com/neurology/porusennia-snu/79120-mentalne-zdorovia-v-ukrayini-pid-cas-viini-ta-pislia-sistemnij-pidxid-do-prognozu-neperedbacuvanix-zmin> (дата звернення: 03.08.2025).

⁷ Осадча Я. 74% українців відчувають психологічні проблеми через війну, однак до фахівців звернулися лише 13% — опитування. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/health/2025/02/07/659459_74_ukraintsiv_vidchuvayut.html (дата звернення: 03.08.2025).

Травматичний досвід — це події або обставини, які спричинили в людини переживання сильного стресу, почуття безпорадності, страху або відчаю.⁸

Які події можуть спричиняти травматичний досвід?

- Фізичне або психологічне насильство;
- Втрата близьких людей;
- Війна, терористичні атаки;
- Природні катастрофи;
- Насильство в сім'ї;
- Тривала соціальна ізоляція;
- Переживання крайньої бідності, бездомності;
- Дискримінація та стигматизація.

Травма може викликати широкий спектр емоційних змін, які впливають на загальне самопочуття та взаємодію людини з суспільством. Основні наслідки:

По-перше, підвищений рівень тривожності. Людина постійно перебуває у стані настороженості, очікуючи загрози навіть у безпечних ситуаціях.

По-друге, депресивні стани. Вразливі люди можуть почуватися спустошеними, втрачати інтерес до життя та уникати соціальних контактів.

По-третє, емоційна нестабільність. Часті перепади настрою, несподівані спалахи гніву або слізливості можуть бути реакцією на тригери, що нагадують про травму.

По-четверте, почуття провини та сорому. Часто жертви насильства або люди, які пережили складні обставини, схильні звинувачувати себе у власних стражданнях.

По-п'яте, відчуття безпорадності та втрати контролю. Людина може мати труднощі з ухваленням рішень та відчувати безсилля перед життєвими обставинами.

В соцмережах можна побачити фрази на зразок «У нас у всіх ПТСР», «Кожен із нас має психологічну травму». Таких популістських

і стигматизованих лозунгів зараз чимало. Проте працівникам центру зайнятості — фахівцям, що працюють із людьми, які переживали травматичний досвід, — важливо розуміти різницю і уникати шаблонних міркувань.

Кожна людина періодично проживає стрес як реакцію організму на зовнішні обставини, що потребують адаптації. В умовах воєнного часу багато людей перебувають у стані хронічного стресу. Проте стрес не дорівнює психологічній травмі. Не кожна стресова подія стає травматичною подією.

Психологічна травма виникає внаслідок травматичної події. Тобто такої події, коли людина вважала, що існувала явна загроза для її життя чи здоров'я або для життя та здоров'я близьких. Ця подія супроводжувалася відчуттям сильного страху та безсилля.

Після травматичної події ми можемо спостерігати в людини гостру стресову реакцію, тривалість якої може становити від кількох хвилин до 2–3 днів. Симптомами гострої стресової реакції можуть бути: нервові тремтіння, ступор, плач, істерика, агресія, неможливість всидіти на місці, безцільні рухи.

У більшості людей, які пережили травматичну подію, з часом симптоми згасають. Психіка сама відновлюється та стабілізується, оскільки в кожного з нас є певний запас резильєнтності.

Кожній людині потрібна індивідуальна кількість часу, проте найбільша кількість симптомів згасає протягом місяця після травматичної події. Якщо ж вони продовжують бути яскравими та інтенсивними, впливають на функціонування людини, її сон, настрій та спілкування, варто говорити про те, що людина переживає гострий стресовий розлад.

Гострий стресовий розлад часто є передумовою розвитку посттравматичного стресового розладу, який розвивається через кілька місяців після травматичної події. Для посттравматичного стресового розладу, або ПТСР, характерні такі симптоми, як вторгнення (нав'язливі нагадування, флешбеки, нічні кошмари), уникання та збудження, а також негативні зміни в установках про себе.

Діагностувати ПТСР може тільки психіатр, проте працівники центру зайнятості можуть

⁸ Гірченко О. Попередження психотравм при різних реакціях на вплив психогенних чинників. Psychology travelogs. 2023. № 1. С. 64–76. URL: <https://doi.org/10.31891/pt-2023-1-7> (дата звернення: 03.08.2025).

виявляти ознаки стресу та розладів і тактовно скеровувати людину для отримання допомоги до фахівців із ментального здоров'я.

Травматичний досвід також змінює поведінкові моделі людини. Це проявляється в поведінці людини так:

- **Уникання контактів**

Людина може зменшити соціальну активність, уникаючи взаємодії з людьми, особливо якщо ситуації нагадують про травму. Ідеться про перебування в натовпі, водіння автотранспорту, перегляд новин і фільмів, феєрверків, обговорення екстремальної ситуації тощо.

- **Агресивність або надмірна дратівливість**

Часто люди, які зазнали насильства чи пережили тяжкі події, демонструють підвищену агресивність як спосіб самозахисту.

- **Залежності**

Вразливі люди можуть шукати спосіб упоратися зі стресом через уживання алкоголю, наркотиків або інших шкідливих звичок.

- **Повторне переживання травми**

Це може відбуватися у вигляді флешбеків, нічних кошмарів або нав'язливих думок, які повертають людину до пережитої події.

- **Саморуйнівна поведінка**

Люди можуть уникати лікування, нехтувати власними потребами, мати суїцидальні думки.

Ефективна робота з вразливими категоріями населення неможлива без розуміння їхнього травматичного досвіду та його впливу на емоційний стан і поведінку. Чутлива комунікація, заснована на довірі, повазі та безпеці, є основою ефективної підтримки вразливих категорій.

ЛЕКЦІЯ

10.3. Резильєнтний підхід у спілкуванні

Термін резильєнтність для вас вже не новий, ви ознайомилися з цим поняттям у 3 модулі курсу, зокрема коли говорили, як важливо турбуватися про власний емоційний стан. Резильєнтність — це здатність особистості або громади долати труднощі, адаптуватися до змін та зберігати психічне здоров'я, незважаючи на кризові ситуації.⁹

У контексті роботи з вразливими категоріями резильєнтний підхід означає підтримку людей у їхньому прагненні знайти внутрішні ресурси для подолання труднощів, розвитку автономії та відновлення контролю над своїм життям.

Часом можна почути, що часто люди відчувають жалість і прагнуть «зробити для людини все, що можливо». Це чудові прагнення, але часто, концентруючись на жалості і вразливості людини, прагнучи максимально допомогти, ми втрачаємо з фокусу уваги силу людини і її здатність справлятися з ситуацією. Тож так важливо, проявляючи увагу та турботу, бачити внутрішню силу людини, поважати її прагнення вирішувати власні проблеми. Навіть той факт, що вона вже звернулася до вас, свідчить про те, що людина прагне робити певні кроки для виходу зі складних життєвих обставин.

Резильєнтний підхід у комунікації базується на **чотирьох головних принципах**:

1. **по-перше**, підтримка та емпатія;
2. **по-друге**, розвиток навичок адаптації;
3. **по-третє**, фокус на сильних сторонах;
4. **по-четверте**, залучення до процесу ухвалення рішень

Розглянемо кожен принцип детальніше і поміркуємо про те, як можна реалізувати це в комунікації.

⁹ Коkun О. М., Мельничук Т. І. Резильєнс-довідник : практ. посіб. Київ : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.

Підтримка та емпатія. Ідеться про створення безпечного середовища, де людина може висловити свої переживання без страху осуду. Щоб реалізувати цю складову, намагайтеся почути клієнта, не перебиваючи та не оцінюючи його почуття.

Щоб це зробити:

- Використовуйте невербальні сигнали підтримки (кивання головою, спокійний зоровий контакт).
- Повторюйте основні думки клієнта в нейтральній формі, щоб показати розуміння.

Наприклад: «Ви відчуваєте розгубленість, бо ситуація змінилася дуже різко».

Розвиток навичок адаптації. Ідеться про допомогу в освоєнні навичок, які сприяють адаптації до нових умов. Це можуть бути такі аспекти, як-от:

- допомога у встановленні соціальних зв'язків. Підтримуйте людину у створенні соціальної мережі, зокрема в пошуку спільнот, що можуть її підтримати.
- пошук ресурсів, які сприятимуть інтеграції в суспільство тощо.

Наприклад: «Ви багато розказали мені про своє вміння малювати. Дозвольте розказати вам про чудовий простір у нашому місті, де можна відвідати цікаві безкоштовні майстер-класи з художньої творчості. Чи цікавить вас така інформація?»

Допомагайте тримати фокус на майбутньому.

- Для цього орієнтуйте клієнтів не лише на аналіз минулих труднощів, а й на побудову реалістичних життєвих цілей. Наприклад: «Ви маєте багато навичок і вмінь. Вони точно будуть корисними і на новому місці роботи»
- Використовуйте запитання, що допомагають спрямувати думки вперед. Наприклад: «Давайте подумаємо про те, яке нове місце роботи було би для вас актуальним?», «Що може допомогти вам почуватися краще?».

Фокус на сильних сторонах. Акцентуйте не лише на проблемах людини, а й на її потенціалі та можливостях. Підкреслюйте сильні сторони клієнта, наприклад: «Ви вже пройшли через багато труднощів, і це свідчить про вашу витривалість».

Залучення до процесу ухвалення рішень.

Тобто підтримуйте автономію, спільне визначення рішень, які будуть найбільш ефективними та прийнятними для клієнта чи клієнтки. Не ухвалюйте рішення за людину, а допомагайте їй знайти варіанти виходу з ситуації.

Наприклад: «Отже, щоб перейти на наступний етап, вам треба вирішити, яка сфера для вас пріоритетна. Оберіть, будь ласка, 2 позиції». Замість «Вам потрібно зробити ось так» кажіть «Які варіанти вам здаються найбільш прийнятними?».

Резильєнтний підхід у комунікації є важливим інструментом роботи з вразливими категоріями населення. Він допомагає людям не лише отримати підтримку, а й віднайти внутрішні ресурси для подолання труднощів та адаптації до нових обставин.

Комунікація, що базується на принципах емпатії, автономії, підтримки та фокусу на майбутньому, дозволяє побудувати довірливі стосунки та сприяє зміцненню психологічної стійкості клієнтів.



ЛЕКЦІЯ

10.4.

Основні правила спілкування з вразливими категоріями населення

Спілкування з людьми, які перебувають у кризовій ситуації або мають особливі потреби, вимагає неабиякої чутливості. Адже використання неправильних формулювань, некоректних запитань або неврахування емоційного стану людини може викликати недовіру, закритість або навіть агресію. При спілкуванні з вразливими категоріями населення варто дотримуватися таких **головних правил**.¹⁰

Правило перше. Створюйте безпечне середовище для спілкування. Адже в людей у вразливому стані може бути порушене почуття довіри. А пережиті травматичні події можуть підсилювати відчуття безпомічності, вразливості та нездатності впливати на життєві події.

Позначайте часові межі вашого спілкування, ознайомте з метою та планом бесіди, означте свою роль у цьому процесі. Чітко розуміння того, як і скільки триватиме спілкування, створює відчуття довіри.

Наприклад: «Вітаю! Мене звуть Олена, я кар'єрна консультантка. Ви можете присісти ось на цей стілець. Наша з вами розмова триватиме до 20 хвилин. За цей час ми зможемо розглянути вакансії, які є в нашому місті за обраною вами спеціальністю, та проаналізуємо ваше резюме».

Правило друге. Використовуйте зрозумілу та просту мову. Тривалий стрес та пережиті травматичні події впливають на когнітивні здібності. Людині може бути важко зосередитися, запам'ятати, зрозуміти сенс повідомлення. Навіть заповнення бланків та написання заяв може даватися непросто. Підтримуйте людину. Будьте терплячі та тактовні в поясненнях, уникайте вживання термінів. Якщо це обов'язково — роз'яснюйте

специфічні слова і демонструйте життєві приклади. Говоріть достатньо голосно і в помірному темпі.

Правило третє. Виявляйте емпатію, а не жалість. Це проявом резильєнтного підходу, про важливість якого ми говорили в минулій лекції. Емпатія демонструє людині, що її почуття та переживання важливі й не знецінюються. Жалість може викликати роздратування або підсилювати позицію безпомічності.

Так, замість фрази на зразок «Який жах, як вам важко!» краще сказати «Я розумію, що ця ситуація може бути дуже складною для вас». Будьте терплячими. Деякі люди можуть повільно висловлювати свої думки або їм потрібен час для того, щоб довіритися вам. Не поспішайте та не тисніть. Дайте час обдумати відповідь.

Правило четверте. Використовуйте принцип активного слухання. Це про повагу, а не знецінення. Людина має відчувати, що вона важлива.

У цьому контексті активне слухання означає повну увагу до слів, емоцій та невербальних сигналів співрозмовника. Не уникайте зорового контакту з людиною, не відволікайтеся на телефон або інші справи. Використовуйте підбадьорливі жести (наприклад, кивки), короткі підтвердження («я розумію», «так, це важливо»), уникайте перебивання.

Правило п'яте. Уникайте стереотипів і ярликів. Часто, спілкуючись із певними групами населення, ми ризикуємо почати сприймати їх стереотипно. Це заважає повноцінно бачити людину з її болями, потребами та перевагами. Не припускайте, що всі люди з певної групи однакові.

Наприклад, замість: «Усі бездомні люди просто не хочуть працювати» проявляйте відкритість до інформації, яку чуєте від конкретної людини: «Розкажіть мені більше про вашу ситуацію, щоб я міг чи могла краще зрозуміти».

¹⁰ Актуальні питання соціальної роботи : навч. посіб. / О. М. Денисюк та ін. Ужгород : РІК-У, 2023. 420 с.

Правило шосте. Забезпечуйте конфіденційність

Людина має точно знати, що інформація про неї не буде розголошена без її згоди. Якщо необхідно передати інформацію іншим фахівцям — запитуйте дозволу. Не обговорюйте особисті деталі людини у присутності сторонніх.

Правило сьоме. Залучайте людину до ухвалення рішень

Підтримка контролю над ситуацією. Після травми людина часто почувається безпорадною. Важливо повертати їй відчуття контролю.

Наприклад: «Я можу запропонувати кілька варіантів допомоги. Який вам підходить?». Або «Ви можете сказати, що вам некомфортно, і ми зупинимося».

Комунікація з вразливими категоріями населення — це не просто передача інформації, а створення безпечного та підтримувального простору для діалогу.

ЛЕКЦІЯ

10.5.

Особливості комунікації з цивільним населенням, що мало травматичний досвід

Обговоримо особливості комунікації з цивільним населенням, що мало травматичний досвід. До цієї категорії ми можемо віднести внутрішньопереміщених осіб¹¹ та місцеве постраждале населення.¹²

Аналізуючи вплив травми на емоційний та фізичний стан людини, ми говорили про особливості поведінки, які можуть бути характерні для людей із травматичних досвідом. Зокрема серед них

ми можемо спостерігати: підвищену тривожність, емоційну нестабільність, закритість або уникнення спілкування, проблеми з концентрацією та ухваленням рішень, різкі реакції на гучні звуки, дотики, раптові рухи.

Ми з'ясували основні правила комунікації із вразливим населенням. Нагадаємо, що серед них — створення безпечного середовища, проста та зрозуміла мова, емпатія, активне слухання.

Щоб допомогти цивільним, які зазнали травми, важливо застосовувати **особливі принципи комунікації**, що враховують їхній стан та потреби. І тут допоміжним буде **алгоритм 5 «В»**:

1. **Перше В — впізнати:** помітити та розпізнати ознаки пережитого травматичного досвіду;
2. **Друге В — вислухати:** уважно вислухати, без стереотипів та засудження;
3. **Третє В — визнати:** підкреслити відсутність провини людини. Людина не обирала обставини, в яких опинилася;
4. **Четверте В — відреагувати:** запропонувати підтримку та допомогу, надати інформацію;
5. **П'яте В — відправити (скерувати):** за бажанням людини допомогти їй отримати додаткову допомогу: юридичну, психологічну, соціальну.

Пам'ятайте, під час застосування цього алгоритму важливо дотримуватися принципу добровільності. Не всі готові ділитися своїми історіями й говорити про особливості пережитого травматичного досвіду — це нормально.

Наприклад: під час спілкування з людиною ви помітили з неї ознаки пережитого травматичного досвіду. Приділіть трохи більше часу, щоб дати людині можливість поділитися тією інформацією, яку вона прагне вам сказати. Подякуйте за відвертість та довіру і запитайте про потребу в допомозі: «Ви пережили складні події. Дякую вам за довіру та відвертість. Відновитися після пережитого буває непросто. Підкажіть, чи можу я вам допомогти? Зокрема я міг(могла) би поділитися з вами контактами безкоштовної юридичної чи психологічної допомоги в нашому місті».

¹¹ Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

¹² Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України : Постанова Каб. Міністрів України від 16.04.2022 № 457 : станом на 10 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-п#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

Будьте готові надати першу психологічну допомогу, оскільки під час роботи з цими категоріями населення ви можете зіткнутися з проявами різних стресових реакцій, таких як плач, крик, ступор, прояви агресивної поведінки. Комунікація з цивільним населенням, що пережило травму, — це не просто обмін інформацією, а створення середовища підтримки, довіри та стабільності. Чого варто уникати в процесі взаємодії?

- Не варто використовувати в розмові з колегами та іншими людьми вирази на зразок «Мої ВПОшечки».

Це не діти і не звірята — це дорослі люди, що опинилися в складних життєвих обставинах. І наше завдання — підсилити і укріпити їх «дорослу частину». Можна використовувати мовленнєві звороти «люди, що змушені були покинути свій дім» або говорити про них як про «людей, яким ми надавали допомогу».

- Не вживайте фрази на зразок «Як мені вас жаль. Бідненькі, скільки вам довелося пережити».

Це посилює роль жертви в тих, кому зараз украй важко, і викликає супротив у тих, хто намагається знаходити в собі опору. Посилюйте функціональність людини. Можна сказати: «Вам багато довелося пережити. Зараз ми зможемо разом вирішити деякі важливі для вас побутові питання».

- Не кажіть до ВПО: «Чому раніше не виїхали? Хіба незрозуміло, що там небезпечно».

Людині, що перебуває в стані хронічного стресу, важко ухвалювати рішення. Ми не можемо знати мотивації і її особистих обставин життя. Такі слова викликають образи, провину або супротив. Можна сказати: «Наважитися виїхати — нелегке завдання. Ви змогли це зробити. Тут більше можливостей подбати про свою безпеку».

- Не варто говорити «Якщо ви стали жертвою насильства — не мовчіть. Ви маєте про це розповісти».

Саме слово «жертва» посилює відчуття безпорадності і стає частиною ідентичності людини.

Також важливо повертати людині контроль над ситуацією і можливість ухвалювати рішення. Обов'язково дотримуйтеся принципу конфіденційності щодо особистої інформації, якою ділиться клієнт, особливо якщо він повідомляє вам про складні обставини свого життя, зокрема випадки насильства. Можна сказати: «Якщо ви пережили насильство, ви можете отримати допомогу. Це анонімно та безоплатно. У цьому буклеті є необхідна інформація та номери телефонів».

- Не варто говорити: «Чого ви сердитесь?! Вам надають допомогу, ви маєте бути вдячними».

Однією з найпоширеніших реакцій на травматичний досвід є гнів. Не сприймайте збуджений стан на свій особистий рахунок. Для людини це спосіб повернути контроль над ситуацією. Покажіть, що чуєте її, і надайте більше інформації. Краще перефразувати: «Так, ця ситуація виснажує. Зараз маємо таку інформацію, такі можливості і такий алгоритм дій...»

- Не варто вживати вирази, що підкреслюють різницю: «У нас тут не так, як у вас. В нас так не розмовляють. У нас тут інші порядки» і т.ін.

Людині буває важко перелаштовуватися, її здатність сприймати нове обмежена через дію гормонів стресу. Важливіше підкреслити спільність і віру в те, що людина адаптується. Краще скажіть: «Так, щось може бути незрозумілим, дивувати та навіть дратувати. Але люди завжди можуть знайти спільну мову і призвичаїться до нового».

Пам'ятайте, що внаслідок пережитого травматичного досвіду людина може мати знижені пізнавальні функції. Їй справді важко написати нескладну заяву, запам'ятати нескладний перелік документів та алгоритм дій. Будьте терплячі та привітні. Бо повернення функціональності — важливе завдання в подоланні травматичного досвіду.

Ось ще кілька **типових помилок у комунікації з людьми, що мають травматичний досвід:**

Помилка перша: нав'язування розмови про травму. Проявляється в таких фразах, як «Розкажіть детальніше, як це було». Краще сказати: «Якщо ви хочете поділитися своїм досвідом, я готовий вас вислухати».

Помилка друга: знецінення почуттів. Проявляється в таких фразах, як «Багато людей через це проходили, нічого страшного». Краще сказати: «Це складно, і ви маєте право так почуватися».

Помилка третя: заперечення пережитого досвіду. Проявляється в таких фразах, як «Головне — не думати про це». Краще сказати: «Те, що ви пережили — це важко. Давайте поміркуємо, що може допомогти вам зараз?»

Помилка четверта: надання швидких порад. Проявляється в таких фразах, як «Вам просто треба взяти себе в руки». Краще сказати: «Я можу запропонувати деякі варіанти підтримки. Що вам зручніше?».¹³

ЛЕКЦІЯ

10.6. Особливості комунікації з людьми в горюванні

Розглянемо, як вести бесіду з клієнтами, які перебувають у процесі горювання.

На жаль, війна супроводжується величезною кількістю втрат. Люди втрачають домівку, статус, домашніх улюбленців. Військові дії забирають життя багатьох людей, і все частіше нам доводиться спілкуватися з людьми, які горюють за загиблими родичами, друзями, близькими людьми. Тож формування культури співчуття є дуже важливим завданням для сучасного українського суспільства.

У нашій культурі, на жаль, горювання асоціюється лише з переживанням смерті близької

людини. Однак кожен і кожна з нас може перебувати в стані горя і через втрату майна, домівки, звичного ритму життя. Кожна людина має право і повинна проявляти емоції та горювати через втрату будь-чого, що є важливим для неї.

Емоції, які характерні для людей у горюванні — це сум, самотність, безпорадність, звільнення, злість, тривога, шок, полегшення, відчуття провини та жалю, туга, оніміння. Також у разі втрати в людини можуть спостерігатись такі симптоми, як нав'язливі образи, спогади, думки (чути голоси померлого, бачити його уві сні), зміни апетиту, проблеми зі сном, медично не пояснені фізичні скарги (болі в серці, шлунку тощо), втрата енергії, проблеми з концентрацією

Важливо розуміти, що горювання — це **індивідуальний процес**, і люди переживають втрату по-різному. Тож одне з найважливіших завдань — бути вільним від стереотипів щодо того, який вигляд повинна мати і як має почуватися людина в горюванні. Хтось носить траур в одязі, хтось обирає не носити траурний одяг чи чорну стрічку. Хтось багато плаче і не має сил приділити увагу зовнішньому вигляду, хтось забороняє собі плакати і веде активне соціальне життя, продовжуючи турбуватися про свій зовнішній вигляд. Обидві моделі поведінки є прийнятною нормою проживання горя.

Переживаючи процес горювання, людина ніби переключається між двома полюсами: полюсом відчаю та болю і полюсом життя, з його буденними справами й різноманітними емоціями.

Горювання є природним процесом перетворення, що розгортається після втрати, та виконує важкі, але потрібні завдання. Це зокрема – прийняття втрати, переживання болю, пристосування до життя із втратою, формування нового ставлення до померлого чи втраченого, побудова нових стосунків з людьми та світом (Вільям Ворден «Терапія горя»)¹⁴.

Попри безліч індивідуальних особливостей проживання горя, існують загальні стадії горювання, які варто враховувати під час комунікації. Вони **не завжди йдуть лінійно одна за одною**,

¹³ Як спілкуватися з людьми, які мають травматичний досвід — Уляна Супрун. Уляна Супрун. URL: <https://suprun.doctor/zdorovya/yak-splukuvatisya-z-lyudmi-yaki-mayut-travmatichnij-dosvid/> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁴ Worden J. W. Grief counselling and grief therapy: the mental health practitioner. Taylor & Francis Group, 2009. P. 124.

але найчастіше спостерігаються в людей у горюванні (теорія Кюльбер-Рос):

- **Стадія перша: заперечення** — людина не може повірити в те, що сталося.
- **Стадія друга: гнів** — на обставини, на інших людей, на себе, на того, хто пішов.
- **Стадія третя: торг** — спроби знайти пояснення або компроміс із реальністю.
- **Стадія четверта: депресія** — відчуття безнадії, втрата інтересу до життя.
- **Стадія п'ята: прийняття** — усвідомлення втрати та поступове повернення до активного життя.¹⁵

Розуміння цих етапів допомагає вибудовувати комунікацію, що враховуватиме **поточний стан людини** та не травмуватиме її ще більше.

Розглянемо **принципи ефективної комунікації з людьми в горюванні**.

Перше: проявляйте емпатію, а не жалість.

Жалість може змусити людину почуватися слабкою та безпорадною, тоді як емпатія допомагає створити атмосферу підтримки.

Не варто вживати фрази типу: «Я навіть не уявляю, як це жахливо!», «Як ви з цим живете!»

Краще сказати «Я розумію, що вам зараз може бути дуже боляче». «Дякую за те, що погодилися на розмову».

Друге: не спонукайте людину ділитися почуттями. Вам як фахівцю чи фахівчині краще зосередитися на тих аспектах, де ви можете допомогти людині.

Наприклад, не варто вживати фразу: «Розкажіть, як ви відчуваєтеся» (це може викликати біль).

Краще сказати: «Я поруч, якщо вам потрібно виговоритися. Зараз ми зможемо вирішити деякі важливі для вас питання».

Третє: уникайте шаблонних фраз.

Деякі вислови можуть здаватися підтримкою, але вони знецінюють почуття людини.

Це можуть бути такі фрази: «Час лікує», «Ти сильний(а), ти впораєшся», «Ви ще молода і зможете влаштувати своє життя».

Звична фраза: «Співчуваю вашій втраті» буде більш нейтральною та доречною. Вона не знецінить почуття людини.

Четверте: дозвольте людині виражати емоції.

Сльози, зілість або мовчання — це природні реакції на втрату. Не намагайтеся «заспокоїти» людину, змушуючи її стримувати почуття. Якщо людина плаче — запропонуйте воду, звертайтеся до людини тихим та привітним голосом. Будьте поруч, використовуйте жести підтримки (легкий дотик, якщо це доречно).

Якщо людина агресивна або роздратована, не сприймайте агресію особисто — це може бути частиною процесу горювання. Будьте терплячими, тактовними та послідовними у своїй розмові. Спокійно скажіть: «Я розумію, що вам боляче. Я намагаюся зробити все, щоб вирішити ваш запит».

Типові помилки в комунікації з людьми у горюванні

• **Уникнення розмови про втрату**

Іноді люди бояться говорити про втрату, щоб «не нагадувати». Насправді людина у горюванні й так постійно про це думає. Краще дати можливість говорити, якщо вона цього хоче. Слова співчуття допомагають людині пройти одну з важливих стадій проживання втрати, яку ми згадували раніше — прийняття втрати.



¹⁵ Kubler-Ross E., Kessler D. On grief and grieving. Simon & Schuster Ltd, 2014. P. 53.

• Знецінення почуттів

Воно може проявлятися у фразах типу: «Ну, життя продовжується», «Бог забрав найкращих». Краще сказати «Я бачу, що вам зараз дуже важко. Я поруч і хочу допомогти».

• Порівняння з чужими втратами

Дуже знецінювальними можуть бути фрази типу «Інші втратили більше, ніж ви». Краще сказати «Співчуваю вашій втраті».

Іноді слова: «Треба рухатися далі», «Інші, можливо, втратили ще більше» використовують самі люди, що проходять процес горювання. Це може свідчити про те, що вони намагаються переходити на стадію прийняття. Але це ті слова, які людина може усвідомити сама для себе, а от чути їх від інших людей — знецінення.

Пам'ятайте, комунікація з людьми у стані горя — це не пошук «правильних слів», а **створення безпечного простору для їхніх почуттів**.

ЛЕКЦІЯ

10.7.

Особливості комунікації з тими, хто намагається повернутися до цивільного життя

На цій лекції проаналізуємо особливості комунікації з людьми, які намагаються повернутися до цивільного життя, — військовими.

Повернення до цивільного життя — це стрес і новий виклик. Процес адаптації після повернення може супроводжуватися різними труднощами, серед яких:

- Психологічні виклики: підвищена збудливість, депресія, проблеми зі сном, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР);
- Проблеми зі здоров'ям, які створюють обмеження в спілкуванні, пересуванні, виконанні певних видів робіт;
- Складність у встановленні або відновленні соціальних зв'язків.

- Зміна цінностей та світогляду: інший погляд на життя, труднощі у взаєморозумінні з цивільним населенням, гостра реакція на несправедливість.
- Проблеми з працевлаштуванням: труднощі в пошуку роботи, невпевненість у власних можливостях, складнощі з концентрацією та запам'ятовуванням. Ці аспекти визначають, що комунікація з людьми, які повертаються до цивільного життя, має бути побудована на розумінні, підтримці та прийнятті їхнього досвіду без тиску і примусу. Ми вже чимало говорили про особливості комунікації з людьми, які пережили травматичний досвід. На що варто звертати увагу в спілкуванні з військовими?
- Поважати їхній вибір. Недоречними будуть фрази типу: «Тобі треба швидше вливатися в життя».
- Підтримувати без надмірного співчуття. Недоречними будуть фрази типу: «Як ви взагалі це пережили!»
- Говорити спокійною зрозумілою мовою. Максимально чітко та по суті.
- Орієнтуватися в тому, як допомогти в разі виникнення емоційних реакцій: агресія, ступор, емоційне збудження.
- Визнавати унікальний досвід, але не прагнути розпитувати про деталі пережитого.

Під час процесу працевлаштування буде дуже корисним дотримуватися такого алгоритму спілкування:

По-перше, залучати до активностей: заповнити документи, ознайомитися з інформацією, висловити власну думку тощо.

По-друге, розповідати про правила. Максимально чітко та коротко описувати послідовність кроків, алгоритми дій.

По-третє, спонукати робити спроби. Тут корисними будуть приклади успішних історій.

По-четверте, уточнювати очікування.

Після налагодження контакту присвятить час запитанням, які допоможуть з'ясувати очікування

від роботи та виявити складні переживання, пов'язані з потенційною роботою. Для цього можна поставити декілька запитань на зразок таких:

1. Чи є ситуації, які можуть особливо дратувати, зачіпати? Які саме?
2. Чи знає людина, що буде робити в такій ситуації?
3. Чи є в неї побажання, як у такому випадку поводитися керівнику та колегам?

Якщо на якісь запитання ветеран чи ветеранка поки що не може відповісти, ви можете подумати над цим разом або дати йому час на самостійне обмірковування.¹⁶

Під час процесу пошуку роботи вам варто дізнатися про людину більше. Проте важливо бути обережними з чутливими темами для людини, яка повертається до цивільного життя. До таких тем належать розмови про війну, політику, справедливість та несправедливість.

Якщо людина прагне про них говорити — будьте тактовним слухачем, але не прагніть вступати в суперечку, якщо маєте відмінні погляди. Поверніть розмову до вашої теми, запитавши про досвід до війни, пов'язаний з роботою, або про бажані плани на майбутнє.

Під час спілкування з ветеранами ми можемо зіткнутися з проявами емоційної поведінки, такими як «вибухи» та «тремтіння», що виникають внаслідок тривалого нервового перенапруження, яке доводилося переживати. Намагайтеся залишатися спокійними і не сприймати прояв емоційної реакції на свій рахунок. Не прагніть активно заспокоювати або сперечатися з людиною, не демонструйте різких рухів.

Якщо ситуація перестає сприйматися як загрозлива — людина через кілька хвилин заспокоюється. Якщо ж ви стикаєтеся з ситуацією розгубленості та тремтіння — запитайте в людини, чи можна до неї торкнутися. Важливо саме отримати дозвіл, бо в такому стані вона може бути дезорієнтована. Якщо отримали дозвіл — можна взяти людину за руку, трохи стиснути і попросити

стиснути у відповідь. Також можна перепитати ім'я людини, а потім відновити «лінію часу», проговоривши, що людина робила «до того, як це сталося» і що ви збираєтеся робити далі.

Пам'ятайте, повернення до цивільного життя — це не миттєвий, а поступовий процес, який може супроводжуватися труднощами та кризами. Але коректна підтримка оточення здатна полегшити процес адаптації.

ЛЕКЦІЯ

Оцінка ризиків травматизації. 10.8. Протокол TRIM (Trauma Risk Incident Management)

Під час роботи з вразливими категоріями населення важливо враховувати можливий ризик повторної травматизації. Люди, які зазнали важких психологічних або фізичних випробувань, можуть бути особливо чутливими до певних тем, ситуацій або навіть форми спілкування.

Щоб знизити ризик повторної травматизації та забезпечити ефективну допомогу з перенаправлення, використовують протокол TRiM (Trauma Risk Incident Management) Оцінка ризиків травматизації.¹⁷

Система оцінки ризиків та рівня підтримки в ситуаціях травми заснована на фактичних доказах та націлена на допомогу людям, що пережили травматичні події або потенційно травматичну подію. Це не клінічна інтервенція, не форма консультування і не психологічний дибріфінг.

Цей інструмент розробили у збройних силах Великобританії з метою попередити виникнення психологічних розладів, пов'язаних з ПТСР. Протокол TRIM спирається на навички активного та структурованого слухання, яке передбачає наявність у спеціалістів навичок уважного та засередженого спостереження в роботі з людьми, що стали учасниками або свідками травматичних подій.

¹⁶ Як ти, ветеране?. Як ти, брате? | Головна. URL: <https://yakty.com.ua/shop/ytv> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁷ March on stress >> trauma risk management (trim). March On Stress. URL: <https://www.marchonstress.com/page/p/trim> (date of access: 03.08.2025).

Травматична подія — це подія, в якій людина вважала, що існує загроза для її життя, фізичного та психічного здоров'я, а також для здоров'я та життя близької їй людини.

Це відчуття виникло під час події (навіть якщо пізніше з'ясувалося, що реальної загрози на було) та призвело до фізіологічних, поведінкових та емоційних реакцій. Розглянемо основні компоненти **роботи відповідно до Протоколу TRIM**.

- Знайомство. Під час бесіди збираємо інформацію про життя людини, пережитий нею травматичний досвід, а також важливі події успіхів та невдач.
- Розповідь клієнта про травматичну подію, яка, на його думку, призвела до погіршення стану. Зауважте, що людина говорить про це в довільній формі.
- «Вентиляція» та психоедукація. Подякувати людині за те, що вона поділилася своєю історією, і проінформувати про те, що під час розповіді можуть виникати реакції, аналогічні реакціям під час травматичної події. Це нормальні реакції на ненормальну ситуацію.

Основні етапи Протоколу TRIM — це:

- 1) виявлення ризиків травматизації;
- 2) аналіз тригерів і можливих негативних наслідків;
- 3) розроблення безпечних стратегій комунікації;
- 4) моніторинг стану клієнта під час взаємодії.

Розглянемо детальніше кожен із **етапів протоколу TRIM**.

Етап перший: виявлення ризиків травматизації

На цьому етапі фахівець чи фахівчиня оцінює:

- Який досвід мав клієнт? (військовий, вимушене переміщення, утрата, насильство тощо)
- Чи є в нього/неї схильність до тривожності, ПТСР, депресії?
- Як клієнт реагує на певні теми чи питання?
- Чи комфортно йому/їй перебувати в соціальних ситуаціях?

Приклад аналізу ризику

Людина повернулася з війни і має спалахи агресії при гучних звуках. Висновок: під час комунікації варто уникати гучних місць і різких звуків.

Етап другий: аналіз тригерів і можливих наслідків

Що таке тригери? Це стимули (слова, запахи, звуки, ситуації), які викликають у людини негативні спогади та емоції, пов'язані з травмою.¹⁸

Проілюструю на прикладах можливих тригерів і реакцій на них.

Так, запитання «Як ви вижили на війні?» може спричинити спалах агресії або спровокувати закритість. Вимога говорити про пережите → підвищену тривожність. А велика кількість людей навколо → страх, відчуття небезпеки тощо.

Що робити?

Пам'ятати про особливості кожної людини. Перед розмовою запитати, чи комфортно говорити на певні теми. Використовувати нейтральний тон і невербальну підтримку (кивок, відкрита поза).

¹⁸ Pedersen T. Triggers: what they are, how they form, and what to do. *Psych Central*. URL: <https://psychcentral.com/lib/what-is-a-trigger> (date of access: 03.08.2025).



Етап третій: розроблення безпечних стратегій комунікації

Запам'ятайте **принципи безпечного спілкування за TRiM**.

- Говоріть повільно і спокійно
- Не змушуйте ділитися особистими переживаннями
- Запитуйте дозволу перед обговоренням важливих тем
- Уникайте категоричних фраз («Забудь це», «Треба просто рухатися далі»)
- Дозвольте людині контролювати розмову: «Якщо захочете поговорити про це — я готовий чи готова вислухати»

Етап четвертий: моніторинг стану клієнта чи клієнтки під час взаємодії

Під час комунікації важливо спостерігати за реакцією людини та за необхідності змінювати підхід.

Якими можуть бути **ознаки дискомфорту та повторної травматизації**?

- Людина починає нервово рухати руками або ногами
- Втрачає зоровий контакт, віддаляється
- Голос тремтить або стає надто гучним
- Підвищується рівень тривожності

Що робити?

1. Переключити розмову на нейтральну тему
2. Запропонувати зробити паузу
3. Дати людині можливість самій вирішити, як продовжувати

Також протокол TRiM спрямований на **запобігання повторній травматизації** за допомогою ретельного аналізу ризиків та застосування правильних підходів до комунікації.

Повторна травматизація — це ситуація, коли людина знову переживає емоційний стрес через нагадування про травму.¹⁹

¹⁹ Lacey L., Morgan H. Вторинна травма: Коли ви отримали травму від травматичного досвіду іншої людини — Workplace Options. *Workplace*

Що в процесі спілкування може спричиняти повторну травматизацію?

- Некоректні запитання під час комунікації
- Розмови про травматичні події без згоди людини
- Використання примусових методів адаптації
- Публічного розголошення її історії

Отож TRiM — активний моніторинг стану людей протягом першого місяця після травматичного інциденту забезпечує можливість: по-перше, оцінити ризик травматизації; по-друге, виявити людей, що потенційно здатні впоратися з наслідками травматичної ситуації самостійно, і по-третє, виявити тих, хто потребує допомоги — тобто спрямування до фахівців у сфері психічного здоров'я.²⁰

ЛЕКЦІЯ

10.9.

Методика визначення ризику суїцидальної поведінки

Суїцидальна поведінка є однією з найбільш серйозних проблем у роботі з вразливими категоріями населення. Люди, які пережили травматичний досвід, мають психічні розлади або перебувають у кризовому стані, часто відчують безвихідь і можуть розглядати самогубство як спосіб припинення страждань. Розпізнавати ризик суїцидальної поведінки та своєчасно надавати допомогу — критично важливо для соціальних працівників, психологів, лікарів і всіх, хто працює з уразливими групами. На цій лекції ми розглянемо методику оцінки ризику, основні фактори та алгоритм дій у кризовій ситуації.

Options. URL: <https://www.workplaceoptions.com/blog/вторинна-травма-коли-ви-отримали-травму/> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁰ March on stress >> trauma risk management (trim). *March On Stress*. URL: <https://www.marchonstress.com/page/p/trim> (date of access: 03.08.2025).

Суїцидальна поведінка передбачає наявність кількох аспектів.²¹ Серед них:

- **Суїцидальні думки** — нав'язливі думки про самогубство, планування дій
- **Суїцидальні наміри** — внутрішня готовність здійснити суїцид
- **Суїцидальні спроби** — дії, спрямовані на позбавлення життя

Щоб мати змогу розпізнавати ризик на ранніх стадіях, важливо розуміти основні **фактори ризику суїцидальної поведінки**. Розрізняють такі чинники, що можуть спричиняти виникнення суїцидальної поведінки:

Біологічні та медичні:

- Депресія, тривожні розлади, ПТСР
- Вживання психоактивних речовин
- Хронічні хвороби або сильний біль

Соціальні:

- Втрата близьких, розлучення, фінансові труднощі
- Відсутність підтримки від родини або друзів
- Соціальна ізоляція

Психологічні:

- Відчуття безнадії та відсутність сенсу життя
- Високий рівень стресу та травматичний досвід
- Самозвинувачення, низька самооцінка

Важливо розуміти, що наявність кількох із зазначених факторів значно підвищує ризик.

Серед інструментів, які можуть використовувати нефахівці, варто згадати про **анкету визначення суїцидальних ризиків**. Цю анкету

розробили фахівці Human Rights Clinic (New York 2014). Українською мовою анкету адаптували фахівці Представництва Health Right International в Україні.²²

Ми не пропонуємо людині самостійно заповнювати цю анкету. Однак за потреби можемо скористатися запитаннями з неї, щоб проаналізувати відповіді людини під час розмови та діяти відповідно до визначених ризиків.

Анкета визначення суїцидальних ризиків не є інструментом клінічної діагностики. Для фахівців, що не мають психологічної та лікарської кваліфікації, вона може бути корисною лише для первинної (самостійної) оцінки ризиків та подальшого перенаправлення до фахівців.

Що робити в разі **підозри виявлення суїцидальної поведінки**? Дотримуйтеся загальної схеми дій: *запитувати — слухати — забезпечувати безпеку — бути поруч — допомогти налагодити зв'язок (перенаправити) — відстежувати*.

Якщо ви підозрюєте в людини суїцидальну поведінку, зокрема суїцидальні думки, треба діяти так:

Перше. Забезпечити доступ до гарячої лінії попередження суїцидів, наприклад, LifeLine 7333²³, та пояснити, як працює гаряча лінія.

LifeLine — це гаряча лінія із запобігання самогубства та підтримки психічного здоров'я. Вона працює конфіденційно в режимі 24/7. Щоб зв'язатися з її спеціалістами, можна зателефонувати за коротким номером 7333 або написати в чат, зайшовши на сайт lifelineukraine.com.

Друге. Домовтеся з людиною, щоб вона звернулася до професіонала, якому довіряє, або на гарячу лінію, якщо буде відчувати суїцидальні настрої.

²¹ Суїцидальна поведінка: як її помітити та допомогти близьким? — Новини — Київський обласний центр контролю та профілактики хвороб. Київський обласний центр контролю та профілактики хвороб. URL: <https://kv.cdc.gov.ua/news/suyitsydalna-povedinka-yak-yiyipomityty-ta-dopomogty-blyzkyum/> (дата звернення: 03.08.2025).

²² Невидимі наслідки війни. Як розпізнати? Як спілкуватись? Як допомогти подолати? : довід. для широк. кола фахівців / заг. ред. : К. Возніцина, Л. Литвиненко. 2-ге вид. Київ : [без вказання вид.], 2023. 164 с.

²³ LifeLine Ukraine. URL: <https://lifelineukraine.com/> (дата звернення: 03.08.2025).

Третє. Рекомендуйте звернутися за консультацією до фахового спеціаліста (психолога, психотерапевта, тощо).

Як діяти, якщо ви підозрюєте в людини суїцидальну поведінку, зокрема суїцидальні спроби?

Перше. Домовтеся з людиною, щоб наразі вона не робила нічого, що їй нашкодить. Іноді це допомагає зупинити імпульс.

Друге. Використовуйте релаксуючі техніки, щоб допомогти клієнту бути у спокої (дихання, керування образами, заземлення тощо).

Третє. Не залишайте людину на самоті в ситуації високого ризику.

Четверте. У ситуації, якщо людина вчиняє або має реальні наміри вчинити дії, що загрожують її життю, необхідно викликати поліцію за телефоном 102 та швидку допомогу за номером 103, надати вичерпну інформацію про стан людини. За можливості зв'яжіться з рідними, іншими безпечними людьми.

Фахівці, які працюють із вразливими групами, мають бути уважними та обізнаними у сфері профілактики суїцидальної поведінки. Людина в кризі не завжди здатна самостійно звернутися по допомогу, тому наша відповідальність — помітити сигнали та діяти вчасно.

змогу вибудувати довірливу та ефективну комунікацію? Найперше — це емпатія, активне слухання та усвідомлення контексту життєвого досвіду людини.

На жаль, іноді доводиться стикатися з тим, що спеціалісти сфери допомоги фокусуються лише на проблемах клієнта. Наприклад, на травмі, бідності або хворобі. Це може призводити до негативних наслідків, а саме:

1. об'єктивізації людини («він лише жертва», «вона лише пацієнтка»)
2. відсутності персонального підходу
3. відчуття безпорадності в самої людини («я — лише моя проблема»)

Водночас погляд на людину в її цілісності, з її болями, але також із її цінностями, ресурсами та мріями, дає змогу:

1. Надати підтримку, яка відповідає реальним потребам
2. Посилити внутрішні ресурси людини
3. Допомогти знайти шляхи до відновлення та змін

Які навички варто тренувати, щоб глибше розуміти людину та її потреби?

• Активне слухання

Про цю ефективну техніку ми неодноразово детально говорили в попередніх модулях курсу.²⁴ Нагадаємо основний алгоритм:

Перше: спокійно вислухати без перебивань.

Друге: використовувати невербальні сигнали (кивки, зоровий контакт тощо).

Третє: повторювати головні думки («Я правильно зрозумів, що вам зараз важко через...?» тощо).

• Уважне ставлення до емоцій

По-перше, передбачає визначення емоцій, що їх наразі переживає людина (злість, страх, сором, провина тощо).²⁵

²⁴ Активне слухання. ProfiHealth — Навчання професіоналів, що надають соціально-медичні послуги. URL: <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/194> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁵ Магдисяк А. І., Федоренко Р. П. Основи психологічного консультування : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. С. 35–39.

ЛЕКЦІЯ

10.10.

Як і навіщо розвивати навичку бачити людину з її болями та потребами?

З'ясуємо, як розвивати навички уважного ставлення до болю інших людей, як уникати стигматизації та ефективно реагувати на потреби клієнтів.

Щоб працювати з людьми, які пережили складні життєві обставини (військові дії, насильство, втрату, дискримінацію, хронічні хвороби тощо), потрібно навчитися бачити за проблемами та труднощами саму людину. Що дає

По-друге, не ігнорувати почуття, навіть якщо вони здаються незрозумілими

- **Ставте запитання, що допомагають зрозуміти ситуацію**

«Що зараз для вас найскладніше/ найважливіше?», «Що могло б допомогти вам зробити перші кроки?» тощо.

Як уникнути стигматизації та бачити людину цілісно?

Стигматизація — це процес, коли людину визначають лише через її проблему або статус. Наприклад, вживати поняття «жертва» замість «людина, яка пережила насильство».

Які дії допомагають уникати стигматизації?

1. Використання коректної термінології (не «інвалід», а «людина з інвалідністю» тощо. Таку лексику та термінологію ви можете знайти в онлайн-ресурсі «Довідник безбар'єрності»²⁶).
2. Фокус не тільки на проблемах, а й на сильних сторонах людини.
3. Розуміння, що кожен має унікальний досвід і гідність

Наприклад: замість «жертва війни», скажіть: «Ця людина пережила військові дії, і зараз вона шукає, як адаптуватися до життя на новому місці».

Під час спілкування варто намагатися розпізнавати потреби людини. Саме вони стоять за емоціями, які проявляє людина. Якщо потреба не почута — ми говоримо про нею зі злістю, роздратуванням, кричимо. Якщо потреба почута, то людина відчуває радість, задоволення, полегшення, спокій.

Існує багато класифікацій потреб, але найбазовіша — це поділ на 3 категорії:

- 1) перша категорія — фізіологічні потреби, зокрема їжа, вода, сон, безпека тощо;
- 2) друга категорія — соціальні потреби на зразок підтримки, спілкування тощо;

- 3) третя категорія — психологічні потреби, а саме: почуття власної гідності, контроль над ситуацією тощо.

Як їх визначити?

- Прямо запитати: «Що зараз вам найбільш потрібно?»
- Аналізувати поведінку (Людина може соромитися попросити допомоги, але ви можете самостійно запитати в неї про деякі потенційні потреби: «Чи дати вам води?», «Чи треба зорієнтувати, як знайти кабінет», тощо)
- Враховувати контекст (наприклад, людина після втрати потребує підтримки, а не лише матеріальної допомоги. Тож так важливо говорити слова співчуття, спілкуватися доброзичливим привітним тоном)

А ось тренувати навички емпатії допоможуть деякі практичні вправи.

Вправа «Зміна перспективи» — описати ситуацію з точки зору іншої людини:

- Як вона почувається?
- Що для неї зараз головне?
- Як їй можна допомогти?

Вправа «Слухаю без порад»: слухати людину 5 хвилин без порад і оцінок — лише ставити уточнюючі запитання.

Вправа «Що за проблемою?»: подивитися на проблему ширше:

- Не просто «людина без дому», а «людина, яка втратила житло через обставини»
- Не просто «агресивна людина», а «людина, яка переживає сильний стрес»

Бачити людину з її болями та потребами — це основна навичка ефективного спілкування. Розвиток цих навичок дозволяє не просто допомагати, а будувати стосунки довіри, які сприяють справжньому відновленню та змінам у житті людини.

²⁶ Довідник безбар'єрності. Без бар'єрів. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення: 03.08.2025).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 10

Завдання № 1: аналіз емоційної реакції

Мета: Зрозуміти різницю між стресом, гострою стресовою реакцією та посттравматичним стресовим розладом (ПТСР).

Інструкція

Прочитайте опис кейсу:

Чоловік після вибуху під час обстрілу кілька днів був дезорієнтованим, не міг спати, часто плакав і уникав розмов.

Визначте:

- Чи йдеться тут про **гостру стресову реакцію, звичайний стрес чи ознаки ПТСР?**
- Обґрунтуйте свою думку.

Завдання № 2: рольова гра

Мета: Розвинути навички чутливої комунікації.

Інструкція

У парах з колегою оберіть ролі «Консультант/консультантка» і «Людина, яка пережила травму». Сценарій: людина прийшла за допомогою у працевлаштуванні, але демонструє ознаки емоційного виснаження.

Спробуйте провести першу бесіду, демонструючи підтримку, емпатію, тактовність.

Після гри проаналізуйте свої дії:

- що вдалося;
- що варто було б покращити.

Завдання № 3: практика недискримінаційної комунікації

Мета: відпрацювати формулювання емпатійних, недискримінаційних висловлювань.

Інструкція

Скоригуйте запропоновані репліки, щоб вони демонстрували емпатію, а не свідчили про жалість чи стереотипне мислення.

Приклади:

- «Який жах! Ви виглядаєте просто жахливо!»
- «Знову ця категорія людей. У них завжди проблеми!»
- «Ну, нічого, яось поступово переживете...»

Завдання № 4: власна рефлексія

Мета: розвивати самосвідомість і здатність до самоаналізу.

Питання для письмової рефлексії після опрацювання Модуля 10:

- Якого правила комунікації вам найважче дотримуватися? Чому?
- Чи були у вас ситуації, коли несвідомо ви спілкувалися стереотипно?
- Як ви плануєте покращувати свою комунікацію з вразливими категоріями населення?

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 10



1. Які поведінкові зміни є типовими після травматичного досвіду? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Зосередженість на рутинних справах
- b. Часте уникання соціальних контактів
- c. Погіршення пам'яті
- d. Підвищений рівень гумору
- e. Емоційна нестабільність

2. Який із варіантів відповідей пропонує приклад фокусування на сильних сторонах клієнта?

- a. «Вам треба багато вчитися»
- b. «Ви зробили багато помилок»
- c. «Ви вже пройшли через багато труднощів — це свідчить про вашу витривалість»
- d. «Це проблема, яку треба терміново розв'язати»

3. Що варто зробити перед початком розмови з людиною у вразливому стані?

- a. Почати з аналізу її помилок
- b. Відразу перейти до оформлення документів
- c. Представитися, пояснити мету та визначити тривалість розмови
- d. Поставити діагноз

4. Що варто робити, якщо людина починає плакати під час розмови?

- a. Зупинити розмову та вийти, щоб залишити його самого
- b. Запевнити, що «Усе буде добре»
- c. Попросити перестати плакати
- d. Запропонувати воду та говорити спокійним голосом

5. На консультацію прийшов чоловік віком приблизно 35 років. У процесі спілкування виявляються ознаки підвищеного напруження: клієнт різко реагує на гучні звуки за межами кабінету (наприклад, звук дверей або автомобіля на вулиці). Видно, що ці звуки спричиняють у нього миттєву настороженість, тіло напружується, погляд стає пильним. Під час обговорення його професійного минулого, особливо періоду після повернення з фронту, клієнт підвищує голос, відповідає з роздратуванням. Які стратегії комунікації доцільно використати в такому випадку?

- a. Ініціювати діалог зі спрямуванням уваги на особистісно-культурний вимір військових переживань на основі пережитого досвіду, щоб краще зрозуміти досвід клієнта через пряму деталізацію
 - b. Лаконічно валідувати емоційний досвід клієнта, зберігаючи професійно-нейтральну позицію, демонструючи розуміння складності ситуації без прямої деталізації
 - c. Запропонувати зробити паузу в комунікації, супроводжуючи її поступовою зміною фокуса діалогу на теми з потенційно нижчою емоційною інтенсивністю, щоб стабілізувати питому реакцію клієнта
 - d. Уникати категоричних оцінок і особистісних суджень, демонструючи внутрішню стабільність та відкритість до індивідуальних потреб клієнта
- Доцільно використати стратегії із варіантів А, Б та Г
 - Доцільно використати стратегії із варіантів Б та Г
 - Доцільно використати стратегії із варіантів Б, В, Г
 - Для описаної ситуації доцільно скористатися всіма варіантами стратегій

ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД У РОБОТІ ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ

ЛЕКЦІЯ

11.1.

Концепція гендерної рівності

У цьому модулі поговоримо про загальні засади гендерної рівності. Зокрема, як враховувати гендерний складник у професійній діяльності та формувати гендерну чутливість. Як виявляти і враховувати практичні й стратегічні гендерні потреби при роботі з клієнтками та клієнтами. Ми розглянемо компоненти гендерно чутливої корпоративної культури та з'ясуємо, які види гендерного аналізу можуть стати у пригоді.

Основна мета цього модуля — надати інструменти для впровадження гендерного підходу у професійну діяльність.

Гендерна тематика охоплює всі сфери життя, враховуючи різноманітні аспекти існування жінок і чоловіків. А саме: вік, місце проживання, здоров'я, етнічне походження, віросповідання тощо. Це відображає прагнення, щоб кожен і кожна могли повністю реалізувати свій потенціал у суспільстві. Водночас наявність рівності в правах ще не означає рівності в можливостях.

Гендерна політика в Україні є державною політикою.¹ Це діяльність (або навмисна бездіяльність щодо такої політики), яка спрямована на досягнення гендерної рівності в усіх сферах суспільства та гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків, утвердження гендерної демократії та формування гендерної культури в суспільстві.

Впровадження гендерної політики є невіддільним компонентом розвитку демократії та євроінтеграції.

Мета гендерної політики на рівні держави:

По-перше, розв'язання гендерних проблем — тих проблем, з якими зіштовхуються жінки і чоловіки в соціокультурному середовищі.

По-друге, досягнення гендерної рівності, зокрема за допомогою розроблення та впровадження практичних цілей і завдань, що сприятимуть покращенню та збалансуванню становища жінок та чоловіків у конкретній сфері чи галузі.²

Які основні гендерні проблеми стосуються жінок?

- Низький рівень залученості жінок у державному управлінні. Зокрема, у законодавчій владі він становить лише 20,7%. Це найвищий рівень представництва за часів незалежності України (ідеться про IX скликання Верховної Ради України).³
- Жінки найчастіше потерпають від усіх видів насильства, а саме: домашнього насильства, сексуальних домагань, торгівлі людьми тощо.
- Жінки більшою мірою, ніж чоловіки, залучені до виконання домашньої роботи,

¹ Гендерна політика — МСП. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/henderna-polityka> (дата звернення: 03.08.2025).

² Гендерна політика в системі державного управління : підручник / ред. М. М. Білинська. Запоріжжя : Друк. світ, 2011. С 13.

³ Жінки і чоловіки в Україні : статистичний збірник / Державна служба статистики України. — Київ : Держстат, 2021. — 104 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zg_gch2020_ukr.pdf.

однак праця в домашньому господарстві не вважається продуктивною.⁴

- Заробітна плата жінок менша, ніж заробітна плата чоловіків, наприклад, станом на 2023 рік цей розрив становив 18,6%.⁵

Які гендерні проблеми стосуються чоловіків?

- Середня тривалість життя чоловіків в Україні на 10 років менша за тривалість життя жінок.
- Для чоловіків характерне пізнє звернення до лікарів через стереотип, за яким чоловік має бути фізично витривалим і здоровим. Тому чоловіки схильні відтерміновувати відвідини медичної установи, внаслідок чого хвороби стають хронічними й ускладнюються. Водночас зростають витрати на лікування.⁶
- Чоловіків значно більше серед хворих на туберкульоз і ВІЛ/СНІД.⁷
- 80% самогубств в Україні вчиняють чоловіки, що свідчить про виразну гендерну маркованість нерозв'язаних психологічних проблем.⁸
- За статистикою, чоловіки більш схильні до насильницької поведінки: близько 90% усіх ув'язнених в Україні чоловіки.⁹
- Проблеми, з якими стикаються жінки та чоловіки як великі соціальні групи,

численні і переважно є наслідками гендерної нерівності, що посилюється під час криз, як показав, зокрема, досвід пандемії COVID-19.¹⁰

В умовах війни з'являються і **нові гендерні виклики**, а саме:

- Збільшується кількість жінок і чоловіків серед уразливих категорій населення й зростає ризик смертності чоловіків і жінок через участь у воєнних діях.
- Чоловіки позбавлені можливості виїжджати за межі держави на час воєнного стану, що зумовлює розлуку із сім'ями, які виїхали за кордон.
- Загрози для життя цивільних жінок і чоловіків через обстріли, руйнування інфраструктури, стрес тощо.
- На прифронтових, окупованих і деокупованих територіях українки та українці не можуть одержати своєчасну й необхідну допомогу.
- Сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом.
- Зростає вимушена необхідність пошуку та перерозподілу джерел доходів жінок і чоловіків через переміщення чи закриття підприємств.
- Жінки часто більше обтяжені необхідністю мігрувати за кордон чи самотужки піклуватися про дітей або старших родичів.
- Реінтеграція військовослужбовців і військовослужбовиць та ветеранів і ветеранок війни до мирного життя.¹¹

⁴ UNDP Report. Governance and Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document. New York: The United Nations Development Programme, 1997. 52 с. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/492551?v=pdf> (дата звернення: 03.08.2025).

⁵ Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-p#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

⁶ Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування : практ. посіб. Київ : Видавничо-полігр. компанія «Юстон», 2020. 116 с. — С. 40.

⁷ Жінки і чоловіки в Україні : статистичний збірник / Державна служба статистики України. — Київ : Держстат, 2021. — 104 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_gch2020_ukr.pdf — С. 27

⁸ Gender Profile of Ukraine [електронний ресурс]. *United Nations Development Programme (UNDP)*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/gender-profile-ukraine> (дата звернення: 03.08.2025).

⁹ Жінки і чоловіки в Україні : статистичний збірник / Державна служба статистики України. — Київ : Держстат, 2021. — 104 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_gch2020_ukr.pdf — С. 68.

¹⁰ Оперативна гендерна оцінка становища та потреб жінок у контексті ситуації з COVID-19 в Україні. *United Nations in Ukraine*. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-08/Infographics_UN_Women_UKR.pdf (дата звернення: 03.08.2025).

¹¹ Гендерний вимір війни: результати аналітичного дослідження / упоряд. Аналітичним центром ЮрФем Асоціації жінок-юристок України ЮрФем. Львів, 2023. 113 с.

У національному законодавстві питання рівних прав та можливостей закріплює Конституція України. Зокрема, в Статті 24 читаємо: *«Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками»*. Також Стаття 3 Конституції України закріплює рівність жінок та чоловіків в усіх сферах життя.¹²

Профільним законом у сфері реалізації державної гендерної політики є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (ухвалений у 2005 році та вступив у дію з 1 січня 2006 року).¹³ Цей закон визначає такі аспекти гендерної політики в Україні:

- 1) основні напрями державної гендерної політики;
- 2) органи влади, відповідальні за її реалізацію;
- 3) структурні елементи політики з метою забезпечення паритетного становища жінок і чоловіків в усіх сферах життя.

Саме завдяки Закону «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» Україна почала системно розбудовувати національний механізм утвердження гендерної рівності. Його мета — досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Згідно зі Статтею 3 Закону державна політика спрямована на такі аспекти, як:

- 1) утвердження гендерної рівності;
- 2) недопущення дискримінації за ознакою статі;

- 3) застосування позитивних дій (під терміном **«позитивні дії»** розуміємо спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності в можливостях для особи та/або групи осіб реалізовувати на рівних підставах права і свободи, що їх надає Конституція та закони України)¹⁴;
- 4) запобігання та протидію насильству за ознакою статі, зокрема всім проявам насильства щодо жінок;
- 5) забезпечення рівної участі жінок і чоловіків в ухваленні суспільно важливих рішень;
- 6) забезпечення рівних можливостей жінок і чоловіків щодо поєднання професійних та сімейних обов'язків;
- 7) підтримку сім'ї, формування відповідального материнства і батьківства;
- 8) виховання та популяризацію серед населення України культури гендерної рівності, поширення просвітницької діяльності у цій сфері;
- 9) захист суспільства від інформації, спрямованої на дискримінацію за ознакою статі.

концепція гендерної рівності



¹² Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

¹³ Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», 2005 р. Див. посилання: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

¹⁴ Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 30.05.2014, Див. посилання: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

Цей Закон також трактує поняття **гендерної рівності** — це рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дає змогу особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства.¹⁵

Відповідно до цього визначення концепція гендерної рівності представлена двома компонентами:

- **по-перше, ідеться про рівні права жінок і чоловіків**, тобто відсутність обмежень чи привілеїв за ознакою статі;
- **по-друге, рівні можливості жінок і чоловіків**, тобто рівні умови для реалізації рівних прав жінок і чоловіків.

Водночас існує і ширше трактування концепції гендерної рівності, що складається з п'яти компонентів:

- **перший** — рівні права жінок і чоловіків;
- **другий** — рівні можливості жінок і чоловіків;
- **третій** — рівні обов'язки жінок і чоловіків;
- **четвертий** — рівна відповідальність жінок і чоловіків;
- **п'ятий** — рівний доступ жінок і чоловіків до рівня ухвалення рішень та контроль за розподілом ресурсів.

Протилежним до поняття гендерної рівності є термін **гендерна нерівність**, що означає соціальні, а не біологічні причини відмінностей у можливостях людей залежно від статі.

Для розуміння гендерної тематики важливо коректно оперувати поняттям **гендер**. Воно означає соціально закріплені ролі, поведінку, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок та чоловіків.¹⁶

Гендер — це поняття, що визначає так звану соціальну стать людини. На відміну від біологічної, соціальна стать сконструйована культурою та соціумом. Тобто саме культура і соціум визначають, який вигляд повинен мати чоловік, а який — жінка, як вони мають себе поводити, чим займатися, що є типово «чоловічим», а що «жіночим» тощо.

Гендер формують структури, погляди і традиційні рамки, а також політика в державі. Саме тому пріоритети розвитку в різних суспільствах можуть бути різними, але важливість врахування реальних потреб жінок і чоловіків під час планування політики та бюджетів є необхідною умовою для розвитку.

Гендерний підхід враховує різноманітні потреби жінок і чоловіків, дівчат і хлопців, а також вплив різних ініціатив на осіб різних статей. У такий спосіб на першому місці опиняються потреби уразливих груп з увагою до їх статі, віку, фізичного стану. Водночас гендерний підхід гарантує, що жодна група населення не залишається у вразливому становищі, коли йдеться про доступ, участь або результат.

Підсумки. Гендерні питання стосуються кожного і кожної, оскільки спрямовані на такі аспекти, як-от:

- 1) збільшення тривалості життя;
- 2) баланс професійного та особистого життя жінок і чоловіків;
- 3) збалансовану участь у процесах ухвалення рішень і розподілі ресурсів, незалежно від статі;
- 4) рівні умови для кар'єрного зростання;
- 5) розширення економічних можливостей;
- 6) відповідальне батьківство і материнство;
- 7) партнерський розподіл сімейних обов'язків;
- 8) викорінення гендерно зумовленого насильства.

Це питання не лише рівних прав, а й рівних можливостей, обов'язків та відповідальності. Інтегруючи концепцію гендерної рівності, державна та місцева політика стає більш справедливою, ефективною та спрямованою на забезпечення добробуту всього суспільства.

¹⁵ Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁶ Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї : Закон України від 16.12.2009 № 1767-VI : станом на 30 верес. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text> (дата звернення: 03.08.2025). Ст. 3.

ЛЕКЦІЯ

11.2. Гендерні аспекти сфери зайнятості

На цій лекції розглянемо питання гендерного розриву в контексті сфери зайнятості, а також розглянемо міжнародні рейтинги, що мають гендерні показники.

В Україні законодавчо закріплено рівність прав та можливостей жінок і чоловіків у трудових відносинах. Але гендерна нерівність на українському ринку праці залишається гострою проблемою, що гальмує економічний розвиток країни та поглиблює соціальну нерівність.

Важливим для розуміння контексту є поняття **гендерного розриву**. Це ступінь нерівності між жінками та чоловіками у різних сферах та на різних рівнях. Наявність гендерних розривів у представництві жінок і чоловіків у різних галузях на ринку праці, розрив у зарплатах тощо ілюструє існування проблем у рівному доступі жінок і чоловіків до посад, кар'єрному просуванні, оплаті праці та самореалізації.

Наявність гендерних проблем підтверджують міжнародні індекси. Одна з основних категорій для розрахунку **Індексу гендерного розриву**, — це економічна активність жінок та чоловіків. Так, Індекс гендерного розриву (Global Gender Gap) демонструє загальну позицію України: станом на 2024 рік вона займала 63 місце серед 146 країн.¹⁷

При чому — що більша позиція країни, то гіршою є ситуація із забезпеченням гендерної рівності, і навпаки. П'ять країн, які очолюють рейтинг — це Ісландія, Фінляндія, Норвегія, Нова Зеландія, Швеція.

В Україні жіноча заробітна плата є меншою від чоловічої на 18,3 % (2023 р.).¹⁸ Цей гендерний розрив утворюється внаслідок:

1. По-перше, такий розрив характерний для сфер, де переважно працюють жінки та чоловіки, та для розміру заробітних плат у цих секторах.
2. По-друге, для посад, які обіймають жінки і чоловіки.

Гендерна сегрегація на ринку праці — це явище, коли жінки та чоловіки концентруються в різних секторах економіки та на різних посадах. Наприклад, жінки часто переважають у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, тоді як чоловіки — у промисловості, будівництві, транспортній сфері, бізнесі та політиці. Це призводить до нерівного розподілу можливостей та заробітної плати. Гендерна сегрегація пов'язана зі стереотипами щодо використання та застосування праці жінок і чоловіків у різних сферах та галузях трудової діяльності.

У 2023 році в Україні було прийнято Стратегію зменшення гендерного розриву в оплаті праці, згідно з якою до 2030 року розрив в оплаті праці чоловіків та жінок має становити 13,6%.¹⁹

Гендерний аспект враховують і адаптовані для України *Цілі сталого розвитку* Організації Об'єднаних Націй.²⁰ Це 17 взаємопов'язаних глобальних цілей, напрямів розвитку країн, що їх прийняла ООН у 2015 році як план дій до 2030 року. Цілі сталого розвитку спрямовані на подолання бідності, зменшення нерівності, захист планети та забезпечення процвітання для всіх.

Цілі сталого розвитку в контексті гендерного питання ставлять такі **завдання**:

1. По-перше, *підвищити рівень зайнятості населення*. Так, глобальне визначення: до 2030 року забезпечити повну та продуктивну зайнятість і гідну працю для всіх

gendernij-rozriv-v-oplati-praci-stanovit-186-lubinec.html (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁹ Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-p#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

²⁰ 17 цілей сталого розвитку | global compact. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 03.08.2025).

¹⁷ Global Gender Gap Report 2024 / World Economic Forum / K. K. Pal et al. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/> (date of access: 03.08.2025).

¹⁸ Ukrinform. В Україні гендерний розрив в оплаті праці становить 18,6% — Лубінець. *Укрінформ* — актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3762621-v-ukraini->

жінок і чоловіків, зокрема молодих людей та людей з інвалідністю, і рівну оплату за працю рівної цінності.

2. По-друге, скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок. Показник — частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, %.
3. По-третє, розширити економічні можливості жінок. Показники — співвідношення середньої заробітної плати жінок і чоловіків, %. Середньозважений індекс підприємницької діяльності жінок; рівень зайнятості жінок віком 25–44 роки, які мають дітей віком 3–5 років, %.

Якщо ми подивимося на сферу зайнятості крізь гендерну оптику, то виявимо наступні особливості. Стереотипи щодо так званих жіночих та чоловічих професій можуть звужувати вибір кар'єри для жінок та чоловіків. Нерівномірний розподіл сімейних обов'язків та доглядової праці (щоденні активності, що забезпечують комфорт конкретної родини: приготування їжі, прибирання, прання, закупи продуктів чи речей для дому, так само як догляд за дітьми, літніми, хворими) обмежує можливості жінок для повної зайнятості та кар'єрного зростання. Також жінки доволі часто зіштовхуються з дискримінацією при прийманні на роботу, просуванні по службі та в інших аспектах трудових відносин. Зокрема, йдеться про упереджене ставлення, сексуальні домагання та інші форми нерівного поводження.



Варто зазначити, що будь-які кризи та катаклізми (як-от епідемія COVID-19 або війна) посилюють наявну соціальну нерівність людей, підвищують ризики втрати доходу та заощаджень, суттєво збільшують навантаження з неоплачуваної доглядової праці, і загалом призводять до кризи людського капіталу. Це актуалізує потребу перекваліфікації, популяризації ідеї навчання упродовж життя та розроблення спеціальних програм. Водночас важливо вивчати потреби різних цільових аудиторій, що на них мають бути спрямовані такі програми.

Як виявив аналіз дослідницької компанії Gradus Research спільно з Deloitte Ukraine у вересні 2024 року, 73% українців уже мали досвід зміни професії, зокрема 79% опитаних віком старше 45 років.²¹

Водночас майже чверть респондентів ніколи не змінювали рід занять і стільки ж не проходили додаткове навчання чи підвищення кваліфікації (серед старшого покоління цей показник сягає 31%). 45% жінок розглядають можливість опанування спеціальностей, які традиційно вважаються «чоловічими». Особливо це стосується мешканок західних, північних регіонів України та Києва. Значна частина опитаних має лише базові знання англійської мови, що обмежує їхні можливості на ринку праці та здатність держави й бізнесу співпрацювати з міжнародними партнерами у процесі відновлення України.

Нещодавнє дослідження Глобального інституту McKinsey виявило тривожну тенденцію: 52% жіночих професій та посад мають високий ризик автоматизації. Це стосується насамперед рутинної роботи, пов'язаної з діловодством, обробленням даних та адмініструванням.²²

Окрім того, війна РФ проти України, а також масовий відтік населення та вимушене переміщення людей призвели до значної нестачі кадрів у багатьох галузях, які традиційно вважалися «чоловічими». Наприклад, у будівництві, промисловому

²¹ Чи врятує Україну перекваліфікація жінок і людей старшого віку?. *Worldwide online and smartphone surveys* | Gradus. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/> (дата звернення: 03.08.2025).

²² Madgavkar, A. та ін. *The future of women at work: Transitions in the age of automation* : звіт McKinsey Global Institute. — [San Francisco] : McKinsey Global Institute, June 2019. — PDF.

виробництві, складській логістиці, перевезеннях, в агросекторі тощо.

Держава та недержавні організації пропонують різноманітне навчання для жінок і програми, які сприяють їхній перекваліфікації. Наприклад, «Iron Women», безоплатна програма з перекваліфікації жінок, які хочуть здобути навички управління будівельною технікою. Жінки зможуть пройти навчання на операторок екскаватора та фронтального навантажувача.

Важливими є програми наставництва, підвищення рівня володіння іноземними мовами. Серед програм перекваліфікації з огляду на докладені зусилля та отримані результати дуже актуальним є ІТ-сектор.

Наведу приклад, що підтверджує шалений запит на подібні програми навчання і перекваліфікації. Влітку 2024 року Фундація «Projector Foundation» (за фінансової підтримки Європейського Союзу) оголосила набір на безплатне онлайн-навчання у сфері креативних та ІТ-індустрій для українок за кордоном та в Україні. Його цільовою аудиторією стали безробітні жінки з числа внутрішньо переміщених осіб та осіб, які отримали тимчасовий захист за кордоном.

Цей масштабний проєкт був спрямований на посилення кар'єрних можливостей жінок. Учасниці мали змогу вибирати з-поміж таких напрямів, як графічний дизайн, інтернет-маркетинг, копірайтинг та інших. За даними команди Projector Foundation, на 300 вакантних місць навчання реалізації проєкту було подано 11 500 заявок на навчання. Тобто близько 40 охочих осіб на одне вакантне місце.

Щоб забезпечити право на працю та гарантувати рівну заробітну плату, потрібно також створювати умови, які допоможуть жінкам і чоловікам поєднувати роботу із сімейними обов'язками. Це гнучкий робочий графік для матерів та батьків, які працюють; створення кімнат для грудного годування на робочому місці; надання відпустки по догляду за дитиною для обох батьків тощо. Також розроблення актуальних програм перекваліфікації, з урахуванням не лише контексту ринку праці, а й інтересів та можливостей цільових груп; скорочення гендерного розриву в оплаті праці; якісні консультативні послуги у сфері

працевлаштування; підтримка відкриття власної справи; заходи з подолання чи зменшення впливу гендерних стереотипів та запобігання гендерній дискримінації на робочому місці.

Саме комплексні рішення допоможуть забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для жінок і чоловіків.

ЛЕКЦІЯ

11.3.

Практичні та стратегічні гендерні потреби клієнтів і працівників центрів зайнятості

На цій лекції розглянемо гендерний вимір потреб людини. Розуміння наших потреб є важливим як в особистому житті, так і для соціально-економічного розвитку, оскільки потреби відображають не лише бажання, а й суттєві аспекти людського життя.

Хоча базові потреби є універсальними, проте і на них впливають **гендерні ролі**. Це соціальні та поведінкові норми, які у межах конкретної культури вважають соціально прийнятними для осіб конкретної статі.²³ У професійній діяльності нам важливо досліджувати та враховувати гендерні потреби, щоб забезпечувати рівні можливості для різних груп жінок і чоловіків.

У цьому контексті важливою є концепція британської дослідниці Керолайн Мозер «Аналіз практичних і стратегічних потреб», що є одним із видів гендерного аналізу, тобто вивчення відмінностей між жінками та чоловіками в умовах, потребах, рівнях участі, доступу до ресурсів та управління ними, повноваженнях в ухваленні рішень тощо, зумовлених усталеними в суспільстві гендерними ролями.²⁴

²³ Глосарій і тезаурус Європейського інституту з гендерної рівності / ред. кол. М. Бабак О. Давліканова М. Дмитрієва М. Козир Л. Компанцева К. Левченко М. Скорик О. Суслова. Київ : Вістка, 2021. 170 с.

²⁴ Стрілюк О. Б., Юда Л. А. Сучасні досягнення гендерної рівності в Європейському Союзі. Частина 1–2. / The modern achievements of gender equality in the European Union. Part 1–2. Чернівці : Вид-во Нац. ун-ту «Черніг. колегіум» ім. Т. Г. Шевченка, 2024. 117 с.

У національному законодавстві зміст практичних і стратегічних потреб визначає *Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів»* від 7 лютого 2020 року № 86.²⁵ З'ясуємо значення цих понять.

Практичні гендерні потреби пов'язані з повсякденним життям жінок та чоловіків, їхніми ролями та обов'язками. Ці потреби є нагальними та короткостроковими. Вони пов'язані з базовими аспектами життя, зокрема, це забезпечення їжею, житлом, стан здоров'я, дохід тощо. Задоволення таких потреб за допомогою конкретних ресурсів покращує умови життя різних груп жінок і чоловіків. Зазначу, що в контексті практичних потреб жінок та чоловіків розглядають переважно як споживачів послуг (бенефіціарів). А тому ініціативи, спрямовані на задоволення цих потреб, не призводять до зміни традиційних гендерних ролей.

Стратегічні гендерні потреби залежать від конкретних соціальних, економічних і політичних умов, в яких перебувають жінки та чоловіки. Стратегічні гендерні потреби пов'язані насамперед із нерівністю, розподілом праці, доступом до ресурсів і влади. Наприклад: захист від домашнього насильства, рівна оплата праці жінок і чоловіків, збалансована участь жінок в ухваленні рішень тощо.

Дослідження стратегічних гендерних потреб може потребувати більше зусиль, проте спрямованість передбачає досягнення фактичної гендерної рівності. Врахування стратегічних гендерних потреб дає змогу покращувати становище різних груп жінок та чоловіків, і відтак є трансформаційним.

Як розуміння практичних і стратегічних гендерних потреб може допомагати в роботі з клієнтками та клієнтами? Розглянемо на прикладах.

Якщо виховання дітей, виконання домашньої неоплачуваної праці, догляд за хворими стереотипно покладають переважно на жінок (а в контексті війни ці ролі та функції ще більше

закріплюються за ними), це означає, що для можливості поєднання особистого життя і професійної діяльності важливо створювати умови або послуги, які б враховували гендерні потреби різних груп жінок. Зокрема, для тих, хто має малолітніх дітей — наявність закладів дошкільної освіти з тривалим перебуванням дитини з огляду на тривалість робочого дня. Або ж запровадження гнучких умов праці, як-от дитячий куточок чи дитяча кімната, можливість коригування робочого графіка в установлений спосіб тощо.

Послуги, які пропонують служби чи центри зайнятості, здебільшого належать до стратегічного рівня потреб, оскільки спрямовані на трансформацію професійної траєкторії людини. Наприклад, з безробітної перейти в статус працевлаштованої або змінити фах, враховуючи як актуальні пропозиції ринку праці, так і кар'єрні перспективи та економічну незалежність.

У контексті видозміни структури ринку праці в умовах війни та дефіциту кадрів у тих сферах і секторах, де раніше були більшою мірою представлені чоловіки, постає питання залучення жінок через систему перекваліфікації та навчання.

Водночас коли ми працюємо з клієнтками на консультаціях, з однієї сторони, варто розуміти гендерні ролі, які вони виконують у своїй родині. А з іншої — необхідно пропонувати такі можливості та кар'єрні перспективи, які б їх враховували, але не закріплювали стереотипи.

Важливо розуміти, що навіть коли ми маємо змогу пропонувати можливості перекваліфікації на робітничі спеціальності, не відразу і не всі жінки на них погодяться навіть за умови більшої заробітної плати. Адже тиск гендерних стереотипів впродовж років та орієнтація жінок на інші спеціальності впродовж десятиліть теж зробили свою справу.

Підсумок: Основні гендерні проблеми на стратегічному рівні потреб у сфері зайнятості:

- Подолання **гендерної сегрегації на ринку праці**, тобто розподілу чоловіків і жінок за професіями, галузями та видами трудової діяльності.

²⁵ Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів : Наказ М-ва соц. політики України від 07.02.2020 № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

- Скорочення гендерного розриву в оплаті праці.
- Забезпечення рівного доступу до керівних посад.
- Протидія гендерній дискримінації на робочому місці та під час працевлаштування.

Між практичними і стратегічними гендерними потребами існує певна взаємозалежність. Якщо ми реалізуємо заходи, спрямовані тільки на задоволення практичних гендерних потреб, то ризикуємо так і не перейти на стратегічний рівень. Зі свого боку задоволення стратегічного рівня потреб неможливе без врахування практичних гендерних потреб.

Образно це можна уявити, як ситуацію з пожежею. Гасити цю пожежу — це задовольняти практичний рівень потреб. Якщо у вас недостатньо ресурсів для цього, то площа пожежі буде лише збільшуватися. Водночас шукати причини займання, щоб ліквідувати пожежу і запобігти збільшенню її масштабів — це стратегічний вимір потреб.

Загалом розроблення ініціатив із дотримання балансу практичних і стратегічних гендерних потреб передбачає:

- 1) по-перше, дослідження серед різних груп жінок і чоловіків;
- 2) по-друге, розуміння того, що фактично потреби різних груп жінок і чоловіків можуть стрімко змінюватися;
- 3) по-третє, виокремлення типових для жінок та чоловіків каналів комунікації.

У професійній діяльності, при розробці політики, процедур чи наданні послуг, доцільно враховувати взаємозв'язок між ініціативами чи заходами, спрямованими на задоволення практичних та стратегічних гендерних потреб. Стратегічні потреби не можуть бути реалізовані без належного врахування практичних. Для забезпечення стабільності та ефективності політики, програм та проєктів необхідно одночасно враховувати як практичні, так і стратегічні потреби. Розуміння та задоволення цих потреб є важливим для забезпечення гендерної рівності у сфері зайнятості та створення справедливого ринку праці.

ЛЕКЦІЯ

11.4.

Гендерна чутливість як складник професіоналізму працівників центрів зайнятості

Ефективне впровадження гендерного складника в процес управління потребує розвитку гендерної чутливості.

Гендерна чутливість — це здатність розпізнавати та усвідомлювати ситуації гендерної нерівності в різних сферах суспільного життя, а також активно протидіяти **сексизму** як упередженому ставленню, дискримінації людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю²⁶ та іншим проявам гендерної дискримінації.

В управлінській діяльності гендерна чутливість передбачає вміння ухвалювати рішення з урахуванням потреб жінок і чоловіків (та/або їхніх груп) та оцінювати гендерний вплив і наслідки цих рішень на їхнє становище.

Термін «гендерна чутливість» почали використовувати після Четвертої Всесвітньої конференції ООН з питань жінок у Пекіні в 1995 році. У контексті державного управління, гендерна чутливість — це один із критеріїв оцінки планування змін, проєктів, методів дослідження та аналізу.²⁷

Гендерні відносини мають місце у всіх інституціях та установах, тому розвиток гендерної чутливості є важливим на різних рівнях. Як для осіб, які ухвалюють рішення для ефективного управління людським потенціалом, так і для працівниць та працівників з метою ефективної взаємодії в колективі і розроблення якісних політик та послуг для різних категорій громадян, гендерна чутливість є важливим елементом професіоналізму працівників і працівниць служби чи центру зайнятості. Вона дає змогу забезпечувати рівні можливості для всіх клієнтів, незалежно від їхньої статі.

²⁶ Словник гендерних термінів / уклад. З. В. Шевченко. Черкаси : вид. Чабаненко, 2016. 335 с.

²⁷ Гендерні аспекти в державному управлінні : [навч.-метод. посібник / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. працівників, установ і орг. ; упор. Л. А. Юда]. — Чернігів : ЦППК, 2009. — С. 12.

Гендерна чутливість важлива у роботі персоналу служб чи центрів зайнятості, тому що:

По-перше, це **подолання гендерних стереотипів**, що можуть обмежувати можливості жінок і чоловіків у виборі професії та працевлаштуванні. Працівники служби зайнятості повинні розпізнавати та долати ці стереотипи, пропонуючи клієнтам та клієнткам широкий спектр можливостей.

По-друге, врахування потреб. Жінки та чоловіки можуть мати різні потреби та виклики на ринку праці. Гендерна чутливість дає змогу враховувати ці відмінності та надавати індивідуальну підтримку різним групам клієнтів та клієнток.

По-третє, гендерна чутливість **сприяє створенню рівних можливостей** для всіх клієнтів, незалежно від їхньої статі. Це потребує забезпечення рівного доступу до інформації, навчання та працевлаштування. Як приклад, можна навести оголошення про навчання чи вакансії на різні професії, що за допомогою візуалізації та вживання фемінітивів будуть створювати можливість побачити себе в цих пропозиціях і жінкам, і чоловікам.

По-четверте, гендерна чутливість допомагає запобігти дискримінації за ознакою статі на ринку праці.

Гендерна дискримінація у сфері праці може проявляється в різних формах, що обмежують рівні можливості жінок і чоловіків. З'ясуємо **основні прояви гендерної дискримінації**.

- Розподіл професій за статевою ознакою, що обмежує вибір кар'єри для обох статей.
- Обмеження доступу жінок і чоловіків до професійного навчання за певними професіями через їхню стать.
- Нерівність в оплаті праці.
- Неформальна зайнятість та соціальні гарантії. Зокрема неформальна зайнятість позбавляє вагітних жінок і матерів із дітьми до трьох років можливості отримувати законодавчо гарантовані соціальні виплати та пільги.
- Нерівне ставлення на робочому місці. Різне ставлення до працівників та працівниць,

зокрема тенденція до сприйняття жінок як другорядних. Це може проявлятися так: наприклад, до думки чоловіка можуть прислухатися більше не через рівень фаховості, а внаслідок гендерних стереотипів. Або просувати по кар'єрі швидше, якщо роботодавець вважає, що чоловік голова сім'ї і має заробляти більше.

- Дискримінація, пов'язана з материнством та сімейними обов'язками. Наприклад, коли жінку під час працевлаштування можуть запитувати про те, чи планує вона народжувати, створювати родину тощо. Або ж коли це працівниця чи працівник із дітьми, то за умови частих лікарняних по хворобі дітей або старших родичів до таких співробітників можуть ставитися недружньо. Або ж коли чоловік захоче взяти відпустку по догляду за дітьми, сприйняття цього рішення в колективі може бути неоднозначно. Для тих, хто керується гендерним стереотипом, що догляд та виховання дітей — це «жіноча робота» і що такий чоловік має вигляд невдахи.
- Відмова в гнучкому графіку роботи для працівників та працівниць із сімейними обов'язками. Ці прояви дискримінації створюють нерівні умови для жінок і чоловіків на ринку праці та потребують комплексних заходів для подолання.

гендерні
стереотипи



Проте є **законодавчі норми, які не є дискримінацією за ознакою статі**. Серед них такі:

- спеціальний захист жінок під час вагітності, пологів та грудного вигодовування дитини (випадки, коли жінки потребують більшої підтримки);
- обов'язкова строкова військова служба для чоловіків, передбачена законом;
- різниця в пенсійному віці для жінок і чоловіків;
- особливі вимоги щодо охорони праці жінок і чоловіків, пов'язані з охороною їхнього репродуктивного здоров'я;
- позитивні дії, спрямовані на створення додаткових можливостей, усунення юридичної чи іншої нерівності в можливостях реалізації прав і свобод для жінок та чоловіків.²⁸

Формування гендерної чутливості — це ознака професіоналізму, а не статі. Це вимагає від працівників і працівниць служби чи центру зайнятості знань та усвідомленості щодо гендерної нерівності, а також передбачає рефлексію власного досвіду та уникнення гендерних стереотипів.

Як розвивати гендерну чутливість?

Перше: навчати. Організовувати регулярні навчання для працівників і працівниць служби зайнятості з питань гендерної рівності та гендерної чутливості.

Друге: практикувати. Застосовувати гендерно чутливий підхід у повсякденній роботі з клієнтами та клієнтками. Аналізувати та оцінювати ефективність гендерно чутливих практик.

Третє: співпрацювати. Ідеться про співпрацю, обмін досвідом і найкращими практиками з громадськими організаціями, які займаються питаннями гендерної рівності.

²⁸ Інспекція праці інформує: Що таке дискримінація за статтю і що такого не є? Куди звертатися якщо ви зазнали дискримінації? — Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/inspektsiia-pratsi-informuie-shcho-take-dyskryminatsiia-za-stattiu-i-shcho-takoiu-ne-ie-kudy-zvertatysia-iakshcho-vy-zaznali-dyskryminatsii/> (дата звернення: 03.08.2025).

Гендерна чутливість — це не лише етичний, але й практичний аспект роботи служби чи центру зайнятості. Такий підхід дає змогу підвищувати ефективність роботи з клієнтами і клієнтками та сприяє створенню справедливого та рівного ринку праці. Процес формування гендерної чутливості пов'язаний із ціннісною системою, вимагає системного підвищення кваліфікації та може містити різні форми навчання, як-от тренінги, навчальні поїздки, ознайомлення з дослідженнями, зустрічі з експертами та експертками тощо.

ЛЕКЦІЯ

11.5. Гендерно орієнтована корпоративна культура центрів зайнятості

Поняття корпоративна культура відображає цінності, що об'єднують колектив, сприяють ефективній, злагодженій роботі та відчуттю єдності. Це засадничі норми і правила, що їх мають дотримуватися всі працівники і працівниці в організації чи установі.

Запровадження корпоративної культури в службі чи в центрі зайнятості — це, серед іншого, і про врахування потреб працівників та працівниць у відповідній політиці і процедурах. Будь-яка організація чи установа не існує сама по собі. Її завжди формують люди. Робочий колектив часто представлений різною кількістю жінок і чоловіків, різних за віком, соціальним статусом, досвідом роботи, станом здоров'я, місцем проживання, релігійними переконаннями та іншими ознаками.

Передумови для забезпечення належних умов праці в установі чи організації закріплює законодавство України. Зокрема, частина друга Статті 2 Кодексу законів про працю гарантує працівникам і працівницям право на здорові й безпечні умови праці, гідне ставлення роботодавців та інших працівників і працівниць.²⁹

²⁹ Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

Гендерний профіль (або гендерний портрет) установи — це документ, що передбачає збір та систематизацію статистичних даних, розподілених за статтю, віком, іншими характеристиками, дає змогу враховувати різноманітні чинники, з'ясовувати дійсне становище жінок і чоловіків на робочому місці.

Яку інформацію можна знайти в гендерному профілі вашої установи?

- Розподілені за статтю дані про колектив організації чи установи.
- Відсоток жінок і чоловіків на рівні ухвалення рішень у службі чи центрі зайнятості.
- Інформація про сімейний стан працівниць і працівників та інформація про наявність дітей.
- Частку персоналу установи чи організації, яка перебуває у відпустці для догляду за дитиною.
- Дані щодо оплати праці жінок і чоловіків.
- Дані щодо участі працівниць та працівників у системі підвищення кваліфікації тощо.

Доцільно застосовувати цю інформацію так: насамперед скористайтеся отриманими даними при розробленні стратегічних документів установи чи організації під час планування, реалізації, моніторингу й оцінки діяльності.

Наприклад, для зменшення виявлених гендерних розривів у представництві, оплаті праці, підвищенні кваліфікації чи кар'єрному просуванні. У такому разі доцільно розробити та впровадити низку заходів задля фактичного забезпечення рівних можливостей у кадровій політиці установи чи організації.

Створення гендерних портретів чи профілів — це поширена практика в Україні як серед установ та організацій, так і на рівні областей і громад. Центри зайнятості можуть використовувати такі дані:

- **по-перше**, для майбутніх потреб ринку та розроблення відповідних програм навчання і перекваліфікації;

- **по-друге**, для виявлення вразливих категорій жінок і чоловіків та врахування їхніх потреб у спеціалізованих програмах для працевлаштування;
- **по-третє**, для розуміння причин гендерних дисбалансів на ринку праці, подолання гендерних стереотипів щодо професій та заохочення шукачів роботи до розгляду ширшого спектра можливостей.

На можливості кар'єрного зростання жінок впливають не лише рівень освіти, наявність досвіду та мотивації до роботи, а й гендерні стереотипи та упередження, що створюють перешкоди для професійного просування.

Наприклад, результати досліджень, проведених 2021 року³⁰, та дані офіційної статистики за II квартал 2023-го³¹ засвідчують зростання кількості жінок серед державних службовців. Однак під час порівняння кількості осіб жіночої статі на керівних посадах, відносно загальної кількості співробітників, виявляємо зовсім іншу тенденцію. Так, на посадах категорії А, тобто серед керівників вищої ланки, 31% становлять жінки, тоді як 69% — це чоловіки.

гендерні
роз-
риви



³⁰ Гендерний погляд на державну службу: результати соціологічного дослідження | Жінки — це 50% успіху України. Жінки — це 50% успіху України. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/gendernyj-poglyad-na-derzhavnu-služhbu-rezultaty-sotsiologicheskogo-issledovannja/> (дата звернення: 03.08.2025).

³¹ Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2023. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/інфографіка_2кв_23.pdf (дата звернення: 03.08.2025).

Запровадження гендерного підходу передбачає **гармонізацію особистої та професійної сфери життя жінок і чоловіків**. Службам чи центрам зайнятості треба **забезпечувати можливості** працівників та працівниць поєднувати роботу в установі та особисте життя:

1. **По-перше**, надавати гнучкий графік роботи працівницям і працівникам, що мають дітей або членів родини, які потребують догляду.
2. **По-друге**, облаштовувати та забезпечувати функціонування дитячої кімнати в приміщенні установи (організації).
3. **По-третє**, забезпечувати додатковими оплачуваними годинами або днями відпустки батьків після народження дитини, визначних дат в її житті.
4. **По-четверте**, організовувати заходи з підтримки мам-працівниць, діти яких перебувають на грудному вигодовуванні: створення кімнат для грудного вигодовування, можливостей зберігання молока тощо.
5. **По-п'яте**, створювати програми підтримки (адаптації, наставництва тощо) під час повернення співробітниць із відпустки для догляду за дитиною.

Це, звісно, невичерпний перелік того, що можна запроваджувати на рівні установи для задоволення різноманітних потреб працівників та працівниць, з огляду на специфіку праці та ресурсні можливості організації. Тож пропонуємо кожній і кожному поміркувати над тим, які оптимальні заходи внутрішньої політики, дружньої до родин, доцільно запровадити у вашій установі чи організації.

Гендерний підхід передбачає **гендерно чутливу комунікацію**. Процес взаємодії у колективі та із зовнішнім середовищем відбувається завдяки комунікації. Зауважуючи досвіди різних груп жінок та чоловіків, відображаючи досягнення кожної та кожного через мову, ми протидіємо стереотипам, закріплюємо повагу, чутливість до різноманітності та прав людини.

У 2019 році Кабінет Міністрів України ухвалив зміни в українському правописі й запровадив

вживання фемінітивів на офіційному рівні, а Міністерство економіки дозволило вживати фемінітиви в офіційних документах.

Фемінітиви важливі тому, що дають змогу зробити видимою роботу жінок. Мова віддзеркалює нашу реальність, а тому вживання слів *директорка, менеджерка, очільниця, керівниця, науковиця, факхівчиня, інженерка, інспекторка* тощо є абсолютно органічним процесом.³²

Гендерно орієнтована корпоративна культура покликана **запобігати дискримінації в публічному управлінні**, зокрема сексизму, ейджизму, мобінгу тощо.

Під **мобінгом, або цькуванням**, розуміємо систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника чи працівниці, їхньої ділової репутації з метою набуття, зміни або припинення ним чи нею трудових прав та обов'язків, і проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення щодо працівника чи працівниці напруженої, ворожої, образливої атмосфери, наприклад такої, що змушує його чи її недооцінювати свою професійну придатність.

Мобінг може проявлятися у вигляді погроз, висміювання, наклепів, нерівності можливостей для кар'єрного зростання; через нерівну оплату за працю рівної цінності, безпідставне позбавлення премій тощо.³³

Упереджене ставлення, дискримінація людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю — це **сексизм**³⁴. У суспільстві сексизм може бути системою стереотипів, офіційно закріплених положень чи навіть ідеологій, заснованих на переконанні про перевагу однієї статі над іншою.

Наприклад, під час співбесіди жінок можуть запитувати про плани щодо створення сім'ї

³² Словник фемінітивів. *GenderTid*. URL: <https://gendertid.org.ua/g/> (дата звернення: 03.08.2025).

³³ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) : Закон України від 16.11.2022 № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁴ Словник гендерних термінів / уклад. З. В. Шевченко. Черкаси : вид. Чабаненко, 2016. 335 с.

чи народження дитини. Або в колективі, який формують і жінки, і чоловіки, обов'язок мити посуд чи прибирати в кабінеті закріплюють саме за жінками, бо це так звана «жіноча» справа.

У 2015 році Верховна Рада України додала до чинного Кодексу законів про працю зміни, що забороняють будь-яку дискримінацію на роботі, зокрема через сексуальну орієнтацію та гендерну ідентичність.³⁵

Корпоративна культура безпосередньо впливає на взаємодію організації чи установи із суспільством. Тож упровадження гендерно чутливих практик прямо визначає підходи, що будуть застосовуватися в процесі розроблення політики та процедур для різних категорій громадян і громадянок. Гендерно чутлива корпоративна культура установи чи організації допомагає покращити взаємодію в колективі, підвищити ефективність відомства, зокрема через надання чутливих послуг населенню, допомагає формувати позитивний імідж та репутацію.

ЛЕКЦІЯ

11.6. Гендерний аудит установи

Гендерний аудит передбачає обстеження та самооцінювання внутрішніх організаційних процесів, організаційної структури підприємства, установи, організації. Виходячи з цього, розрізняють внутрішній аудит і зовнішній аудит.

Внутрішній аудит визначає, як організація чи установа сприяє забезпеченню гендерної рівності в межах своєї організаційної, управлінської структури та внутрішньої роботи. Внутрішній аудит оцінює прогрес у впровадженні гендерної проблематики, сприяє зміцненню потенціалу та ініціатив із гендерної рівності, посилює організаційне навчання з означених питань.

Зі свого боку **зовнішній аудит** здійснює оцінку того, наскільки організація враховує гендерний складник у своїх програмах, проєктах та послугах із позицій змісту, виконання та оцінки. Визначає, наскільки гендерна інтеграція сприяє залученню жінок та чоловіків, які беруть участь у програмах, проєктах чи послугах організації чи установи.

Гендерний аудит **може охопити такі напрями роботи:**

- *Політику організації щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.* Зокрема, аналіз процесів ухвалення рішень та участі в них жінок і чоловіків, статистичних та адміністративних даних, які характеризують діяльність підприємства, установи, організації у цій сфері.
- *Кадровий потенціал та людські ресурси.*
- *Умови праці, а саме: аналіз механізмів забезпечення безпеки праці, пільг і гарантій для працівників із дітьми, охорони материнства та батьківства.*
- *Корпоративну та організаційну культуру.* Наприклад: аналіз системи цінностей підприємства, установи, організації, внутрішніх механізмів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на підприємстві, в установі, організації, комунікації між працівниками.
- *Інформаційне забезпечення та висвітлення діяльності організації з погляду дотримання принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.*

В Україні процедуру застосування гендерного аудиту визначають *Методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями*.³⁶

³⁵ Про внесення зміни до Кодексу законів про працю України щодо гармонізації законодавства у сфері запобігання та протидії дискримінації з правом Європейського Союзу : Закон України від 12.11.2015 № 785-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/785-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

³⁶ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями : наказ від 09.08.2021 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

Гендерний аудит проводять:

1. **По-перше**, щоб оцінити стан забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків із боку підприємств, установ, організацій.
2. **По-друге**, для виявлення наявних проблем.
3. **По-третє**, для визначення шляхів скорочення гендерної нерівності.
4. **По-четверте**, для аналізу змін у цій сфері, що відбулися на підприємстві, в установі, організації (порівняно з результатами попереднього аудиту).
5. **По-п'яте**, щоб підвищувати обізнаність працівників і працівниць щодо застосування комплексного гендерного підходу в їхній діяльності.

Проведення гендерного аудиту передбачає **три етапи**.

Перший етап — підготовка гендерного аудиту — спрямований на перевірку організаційної готовності до проведення гендерного аудиту. На цьому етапі створюють групи гендерного аудиту та визначають стратегії, які буде впроваджувати організація, а також визначають концептуальні та методологічні основи гендерного аудиту, які мають бути впроваджені.

Також на цьому етапі відбувається навчання членів робочої групи з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Робоча група гендерного аудиту може складатися з осіб внутрішнього персоналу, які відповідають за гендерну рівність та інших осіб. А також із зовнішніх фахівчинь і фахівців, зокрема представниць і представників міжнародних організацій, які працюють у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Чисельність такої робочої групи визначається індивідуально, але важливо забезпечити гендерний баланс у її складі (не менше ніж 30 відсотків представництва однієї статі).

Другий етап — проведення гендерного аудиту. Тривалість проведення гендерного аудиту може бути різною, від кількох днів до кількох місяців.

Проведення гендерного аудиту передбачає такі види робіт:

1. **По-перше**, огляд та аналіз основних документів організації;
2. **По-друге**, проведення консультації та опитування працівників і працівниць організації;
3. **По-третє**, узагальнення результатів гендерного аудиту, напрацювання рекомендацій та підготовка звіту.

Третій етап — розроблення плану дій. За результатами гендерного аудиту створюють план інтеграції гендерної рівності. Цей документ передбачає розроблення заходів для усунення виявлених проблем у сфері забезпечення гендерної рівності.

Чинники, що можуть суттєво впливати на результати гендерного аудиту:

1. **Перше: політична воля**. Чи зобов'язується керівництво організації, установи чи підприємства підтримати впровадження гендерного аудиту?
2. **Друге: технічні можливості**. Чи має персонал відповідний рівень знань, навичок та компетентностей щодо гендерно чутливого управління, необхідний для ефективного проведення гендерного аудиту?



3. **Третє: підзвітність.** Механізми, за допомогою яких організація, установа чи підприємство інтегрує та реалізує свою прихильність до цінностей гендерної рівності у своїй політиці, програмах, проектах, послугах та продуктах.
4. **Четверте: організаційна культура.** Якими є норми, переконання, цінності та поведінка, що посилюють чи перешкоджають гендерній рівності в організації, установі чи на підприємстві? На практиці організаційна культура належить до того, як персонал взаємодіє між собою, до ідей, які вважають у команді прийнятними та очікуваними.

Гендерний аудит допомагає організаціям, установам, підприємствам виявляти та розуміти гендерні закономірності в їхньому складі, структурах, процесах, в організаційній культурі та на рівні управління людськими ресурсами, а також у розробленні та реалізації програм та послуг.

Гендерний аудит дає змогу:

- оцінювати вплив діяльності організації та її управління на гендерну рівність;
- підвищувати ефективність управління людськими ресурсами;
- забезпечувати можливість поєднання трудової діяльності із сімейними обов'язками;
- створювати безпечні для життя та здоров'я умови праці.

Загалом гендерний аудит встановлює базові показники (індикатори), на основі яких можна оцінювати прогрес із плином часу, визначати критичні гендерні розриви та виклики, надавати рекомендації щодо їх розв'язання.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО МОДУЛЯ 11

Ситуаційне завдання

Ознайомтеся з текстом публікації «Гендерний профіль України» (2023 р.).³⁷

Найбільші гендерні відмінності в оплаті праці зафіксовані в галузях із найвищим рівнем зарплат, де традиційно домінують чоловіки: у фінансовій сфері та сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Жінки становлять лише близько 20% студентів у професіях, пов'язаних з ІКТ. За останні 10 років в Україні частка жінок серед студентів у цій сфері практично не збільшилася. Однією з ключових причин недопредставленості жінок в ІКТ є гендерні стереотипи, згідно з яким ІКТ-спеціальності вважаються тими, що більше пасують чоловікам. Водночас станом на 2022 рік жінки становлять 30,8% працівників та майже кожну третю фізичну особу-підприємця в ІКТ.

Збільшення кількості жінок, які здобувають освіту за спеціальностями, пов'язаними з промисловістю та STEM (це абревіатура, що означає такі сфери: наука, технології, інженерія, математика), є вкрай важливим для розширення участі жінок у підприємництві, управлінні та робочій силі. Збільшення участі жінок у сферах, де традиційно домінували чоловіки, також є відповіддю на брак кваліфікованих кадрів у цих сферах, особливо через повномасштабну війну.

З огляду на ваш професійний досвід, запропонуйте 3–5 заходів для подолання гендерного розриву в Україні у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Завдання для саморефлексії

Різні міжнародні індекси дають можливість зафіксувати поточний стан справ щодо реалізації політики гендерної рівності в різних країнах.

Відповідно до Індексу гендерного розриву (Global Gender Gap Index 2024)³⁸, Україна у 2024 році посіла 63 місце серед 146 країн. Цей індекс вимірює ступінь нерівності між жінками і чоловіками з огляду на такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, економіка та політика.

На рис. 1 зображено діаграму, яка візуально демонструє значення субіндексів за різними сферами, як-от:

- економіка (0.737);
- освіта (1.000);
- охорона здоров'я (0.977);
- політика (0.175).

³⁷ Гендерний профіль Україна ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам оновлений, липень 2023 року. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf (дата звернення: 03.08.2025).

³⁸ Global Gender Gap Report 2024 / World Economic Forum / K. K. Pal et al. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/> (date of access: 03.08.2025).

Що ближче значення субіндексу до одиниці, то краща ситуація із забезпеченням гендерної рівності у сфері. І навпаки, що ближче значення до нуля, то ситуація гірша.



Рис. 1. Значення субіндексів Індексу гендерного розриву (Global Gender Gap Index), 2024

У таблиці 1 містяться дані щодо рангу субіндексів. Що менший ранг, то краща ситуація із забезпеченням рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері (наприклад, освіта). І навпаки, що вищий ранг, то гірша ситуація щодо гендерної рівності (наприклад, у сфері політики).

Таблиця 1. Субіндекси Глобального індексу гендерного розриву України, 2024

Субіндекси (складники Глобального індексу гендерного розриву в Україні)	Ранг субіндексів (2024 р.)
Економічна участь та можливості	40
Рівень освіти	27
Здоров'я та рівень виживання	42
Політична участь	91

Завдання для саморефлексії: розгляньте складники (субіндекси) наведеного Міжнародного рейтингу та поміркуйте над такими питаннями:

1. Чому стан забезпечення гендерної рівності в Україні у різних сферах відрізняється?
2. Чому, на вашу думку, субіндекс «Політична участь» має найгірші показники?
3. Чим можна пояснити вищий ранг показника «Рівень освіти» і чи означає це, що в Україні гендерних проблем в освіті немає?
4. Які гендерні розриви в нашій країні є у сферах охорони здоров'я та економіки, у результаті чого вони знайшли відображення у відповідних субіндексах?

Примітка: для відповіді на одне чи кілька запропонованих питань (на ваш вибір) можна скористатися інформацією з відкритих джерел.

ТЕСТИ ДО МОДУЛЯ 11



1. Яка мета гендерної політики на рівні держави? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Розв'язання гендерних проблем
- b. Впровадження ініціатив, які не враховуватимуть потреби різних груп жінок і чоловіків
- c. Досягнення гендерної рівності
- d. Стагнація становища жінок і чоловіків

2. Яким терміном позначають соціально закріплені ролі, поведінку, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок та чоловіків?

- a. Позитивні дії
- b. Гендер
- c. Стать
- d. Сексизм

3. Які складники передбачає формування гендерної чутливості в межах управлінської діяльності? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Уміння ухвалювати рішення з урахуванням потреб жінок і чоловіків (та/або їхніх груп)
- b. Уміння керуватися під час ухвалення рішень щодо жінок і чоловіків (та/або їхніх груп) власним досвідом та інтуїцією
- c. Здатність не розпізнавати та не усвідомлювати ситуації гендерної нерівності в різних сферах суспільного життя
- d. Уміння робити оцінку гендерного впливу та наслідки ухвалених рішень на становище жінок і чоловіків (та/або їхніх груп)

4. Установіть відповідність між поняттями та їхніми визначеннями.

Поняття	Визначення
1. Сексизм	А. Концентрація жінок і чоловіків у різних секторах економіки та на різних посадах
2. Гендерний розрив	Б. Упереджене ставлення, дискримінації людини за ознакою статі чи гендерною ідентичністю та іншим проявам гендерної дискримінації
3. Гендерна сегрегація на ринку праці	В. Ступінь нерівності між жінками та чоловіками в різних сферах та на різних рівнях

5. Які, на вашу думку, основні гендерні проблеми на стратегічному рівні потреб у сфері зайнятості? (завдання з кількома правильними відповідями)

- а. Подолання гендерної сегрегації на ринку праці (нерівномірність розподілу за професіями/галузями)
- б. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці
- с. Різниця в пенсійному віці для жінок і чоловіків
- д. Відсутність кодексів на папері
- е. Забезпечення рівного доступу до керівних посад

ЗАГАЛЬНИЙ ТЕСТ

1. Установіть відповідності між термінами та їхніми визначеннями.

- а. Дихотомічне мислення
 - б. Катастрофізація
 - с. Суб'єктивізація
-
- 1. Надання катастрофічного значення дрібним подіям
 - 2. Вигадування пояснень без об'єктивних доказів
 - 3. Надмірне узагальнення «Усе або нічого»

2. Який із наведених варіантів не є позитивним наслідком короткочасного професійного стресу?

- a. Підвищення концентрації уваги
- b. Загартування характеру
- c. Підвищений ризик вигорання
- d. Мотивація до дій

3. Які з наведених тверджень відповідають офіційному визначенню професійного вигорання, згідно з Міжнародною класифікацією хвороб? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Це медичний діагноз, що потребує лікування
- b. Це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці
- c. Вигорання, яке стосується лише професійної сфери
- d. Вигорання є формою депресії

4. Які з наведених факторів сприяють виникненню професійного вигорання? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Надмірне навантаження
- b. Чітке розуміння обов'язків
- c. Монотонність роботи
- d. Підтримка колег
- e. Невідповідність особистих цінностей цінностям організації

5. Установіть відповідності між поняттями та їхніми визначеннями.

Поняття

- a. Резильентність
- b. Життестійкість
- c. Соціальні зв'язки

Визначення

- A. Один із чинників, що підтримує психічну стабільність у складних умовах
- B. Здатність відновлювати життя після втрат і травм
- B. Здатність адаптуватися до стресу, зберігаючи емоційний добробут

6. Який ефект може дати регулярне застосування практик майндфулнес? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Зниження рівня стресу
- b. Покращення ясності мислення
- c. Позитивний вплив на будову мозку
- d. Підвищення фізичної витривалості
- e. Підвищення швидкості реакції

7. Установіть відповідності між елементами методу WOOP та їхніми описами.

A. Wish	1. Перешкоди, які можуть виникнути на шляху до мети
B. Outcome	2. Конкретна ціль або бажання
C. Obstacle	3. План дій для подолання перешкод
D. Plan	4. Очікуваний результат, що мотивує до досягнення мети

8. Лілія працює кар'єрною радницею в Центрі зайнятості. У її обов'язки входить консультивання клієнтів, що перебувають у пошуках роботи, допомога їм у створенні резюме та підготовка до співбесіди. Останнім часом фахівчиня стала відчувати втому, труднощі з розподілом часу між консультаціями, постійною звітністю та проведенням навчальних заходів. До того ж вона помітила, що не всі клієнти сприймають її поради серйозно. Щоб покращити власну ефективність і професійний імідж, Лілія вирішує попрацювати над собою.

Які серед запропонованих дій можуть допомогти працівниці підвищити особистісну ефективність і покращити професійну самопрезентацію? (завдання з кількома правильними відповідями)

- Визначити власні професійні цілі на місяць і розподілити час відповідно
- Уникати жорстких меж, щоб завжди бути доступною для клієнтів
- Використовувати техніку активного слухання та впевнену невербальну комунікацію
- Регулярно брати участь у тренінгах з розвитку навичок консультивання
- Не витрачати час на саморефлексію, оскільки вона не продуктивна
- Навчатися презентувати професійні навички, що підкреслюватиме її експертність і цінність для клієнтів

9. Упорядкуйте етапи рефлексивного слухання в правильній послідовності.

- Перефразування
- З'ясування
- Відображення почуттів
- Резюмування

Правильний порядок:

- З'ясування
- Перефразування
- Відображення почуттів
- Резюмування

10. Фахівчиня служби зайнятості проводить першу зустріч з клієнтом, який нещодавно втратив роботу. Клієнт демонструє розчарування й песимізм, часто перебиває, не вірить, що знайде нову роботу найближчим часом. На початку зустрічі чоловік зауважує: «Я вже був у кількох агентствах — ніхто мені не допоміг. Думаю, і тут те ж саме буде». Завдання фахівчині — встановити довіру, знизити напруження й налагодити ефективну комунікацію для подальшої співпраці.

Які дії фахівчині будуть ефективними в цій ситуації? (завдання з кількома правильними відповідями)

- Використати активне слухання, відобразити емоції клієнта: «Я бачу, що у вас був непростий досвід. Спробуймо разом знайти рішення»
- Перервати клієнта і запевнити, що служба зайнятості має кращі можливості, ніж інші агентства
- Поставити відкриті запитання, щоб дізнатися більше про попередній досвід клієнта та його очікування
- Уникати обговорення попереднього досвіду клієнта, щоб не погіршити ситуацію
- Застосувати емпатію та підтримку: «Я розумію, що ситуація складна, але ми можемо разом спробувати її змінити»

11. Яке твердження найточніше характеризує випрямний рефлекс у мотиваційному консультуванні?

- a. Бажання консультанта/консультантки виправити клієнта/клієнтку або переконати його/її
- b. Підтримка самостійності клієнта/клієнтки
- c. Практика використання відкритих запитань
- d. Визнання сильних сторін клієнта/клієнтки

12. На якій зі стадій змін, за моделлю Прохаски та Ді Клементе, людина ще не замислюється про зміну поведінки або заперечує її необхідність?

- a. Стадія підготовки до дій
- b. Стадія передроздумів
- c. Стадія дій
- d. Стадія підтримки змін

13. Зазначте переваги використання відкритих запитань у мотиваційному консультуванні, порівнюючи із закритими (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. Дають клієнтам можливість самостійно досліджувати власні почуття, цілі та ресурси
- b. Допомагають консультантам швидко отримати конкретну відповідь на запитання
- c. Сприяють формуванню атмосфери довіри та партнерства між консультантами і клієнтами

- d. Стимулюють клієнтів до саморефлексії та усвідомлення власної мотивації
- e. Обмежують клієнтів у формулюванні власної позиції
- f. Дають змогу консультантам уникати обговорення складних тем

14. Які серед запропонованих запитань найкраще допомагають з'ясувати інтереси опонента в конфлікті? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. «Що саме вас турбує в цій ситуації?»
- b. «Чому ви завжди створюєте проблеми?»
- c. «Якої мети ви хочете досягнути?»
- d. «Ви хочете, щоб ми змінили рішення, так?»
- e. «Що для вас є найважливішим у цій ситуації?»
- f. «Вам подобається ця пропозиція чи ні?»

15. Упорядкуйте в правильній послідовності основні етапи процесу медіації, які використовують для розв'язання конфлікту.

- a. Пошук варіантів рішень
- b. Визначення інтересів і потреб сторін
- c. Ознайомлення з баченням ситуації з боку обох сторін
- d. Укладання домовленостей

16. У чому полягає різниця між проханням і вимогою з позиції ненасильницької комунікації (ННС)?

- a. Прохання завжди формулюють лагідно, а вимогу — категорично
- b. Відмова виконувати прохання не передбачає покарання, порівнюючи з відмовою виконувати вимогу.
- c. Прохання стосується матеріальних речей, вимога — емоцій
- d. Вимога завжди стосується роботи, прохання — особистих стосунків

17. Який із запропонованих прикладів демонстрування вдячності відповідає принципам ненасильницької комунікації (ННК)?

- a. «Дякую, ти молодець!»
- b. «Мені дуже сподобалося, що ти допоміг мені з документами. Я відчула підтримку і радість»
- c. «Ну, хоч хтось щось зробив нормально»
- d. «Без тебе я б не впоралася! Хоч ти й не завжди допомагаєш»

18. Які із наведених формулювань ілюструють бар'єрну комунікацію з людиною з інвалідністю? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. «На жаль, у нас немає умов для таких, як ви»
- b. «Яка саме форма спілкування для вас зручна?»
- c. «Чи точно ви справитеся?»
- d. «Ми не впевнені, що це для вас»
- e. «Можемо адаптувати робоче місце, якщо потрібно»

19. Перегляньте запропоновані формулювання з вакансій і визначте ті, що порушують законодавство (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. «Потрібні чоловіки до 35 років»
- b. «Гарантована офіційна зайнятість»
- c. «Тільки особи без медичних обмежень»
- d. «Наявність досвіду буде перевагою»
- e. «Для жінок із приємною зовнішністю»

20. За матеріалами курсу упорядкуйте логіку переходу від упередження до соціального вилучення.

- a. Формування стереотипу
- b. Виникнення упередженого уявлення
- c. Стигматизація
- d. Дискримінація і вилучення з ринку праці

21. Сформулюйте визначення резильєнтності з позицій комунікації.

- a. Здатність уникати конфліктів у розмові
- b. Здатність переконувати співрозмовників
- c. Здатність підтримувати людину та допомагати їй знаходити внутрішні ресурси
- d. Здатність швидко змінювати тему розмови

22. Який із запропонованих варіантів найточніше описує поняття травматичного досвіду.

- a. Подія, що викликала сильну фізичну втому
- b. Стрес через перевтому на роботі
- c. Подія або обставина, що викликала сильний страх, безпорадність або відчай
- d. Незадоволеність побутовими умовами

23. Які серед запропонованих варіантів сприяють створенню безпечного середовища для спілкування? (завдання з кількома правильними відповідями)

- a. Уникання зорового контакту
- b. Зазначення мети та тривалості розмови
- c. Розмова в людному місці
- d. Повідомлення про конфіденційність

24. Як називається профільний закон у сфері реалізації державної гендерної політики в Україні?

- a. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»
- b. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»

- c. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству»
- d. Закон України «Про рівність статей в Україні»

25. Які з наведених фраз є сексистськими? (завдання з кількома правильними відповідями).

- a. «Не буде жінка мною керувати. Я вважаю, що тільки чоловіки можуть бути керівниками»
- b. «Дівчинко, тобі ліпше подумати, як знайти гарного чоловіка, а не гарну роботу. Тому йдіть і подумайте, а місце директора закладу залиште іншим»
- c. «Тетяно, дякую за вашу фаховість. З вами завжди легко і конструктивно працювати»
- d. «У нашому колективі цінується працьовитість і орієнтація на результат незалежно від статі та віку!»

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ

Цей посібник є доповненням до онлайн-курсу «Майстерність турботи: сучасні навички підтримки, комунікації та стійкості фахівців служби зайнятості», але водночас — самостійним джерелом знань, навичок і роздумів. Його можна використовувати окремо від курсу — як практичний довідник, ресурс для саморефлексії або методичний матеріал у командній роботі.

Ми будемо щиро вдячні за ваші враження, думки, зауваження чи пропозиції щодо цього видання.

- Ви можете залишити пропозиції або відгук про нашу роботу, написавши на адресу електронної пошти:

⇒ feedback@rokada.org.ua

- Більше інформації про нашу діяльність — на сайті фонду:

⇒ www.rokada.org.ua

Або скористайтесь QR-кодом нижче:



БІБЛІОГРАФІЯ

1. Активне слухання. ProfiHealth — Навчання професіоналів, що надають соціально-медичні послуги. URL: <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/194> (дата звернення: 03.08.2025).
2. Актуальні питання соціальної роботи : навч. посіб. / О. М. Денисюк та ін. Ужгород : РІК-У, 2022. 420 с.
3. Альбом безбар'єрних рішень. Big city lab. URL: <https://bcl.com.ua/projects/albom-bezbariernih-rishen> (дата звернення: 03.08.2025).
4. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. № 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення: 07.08.2025).
5. Базові навички турботи про себе та інших. Як подолати надмірний стрес (виклики війни). Програма ментального здоров'я | Ти як?. URL: <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/PDF/dd0d2dndod-nndndnd-dnd-nduddu-nd0-ndndn2.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
6. Балецька Л. Деякі аспекти у вивченні феномену успіху. II Міжнародна науково-практична конференція «Гене́за буття особистості», м. Київ, 19–20 груд. 2011 р. Київ, 2011. С. 106–109.
7. Бачурін І. Втома, яка не минає після відпочинку: як розпізнати емоційне вигорання та допомогти собі й близьким? - Бережи себе. Бережи себе. URL: <https://berezhy-sebe.com/pro-emotsiine-vyhogannia/> (дата звернення: 03.08.2025).
8. Бережи себе. Бережи себе. URL: <https://berezhy-sebe.com/> (дата звернення: 03.08.2025).
9. Бізнес без бар'єрів. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/biznes-bez-bareriv> (дата звернення: 03.08.2025).
10. Боброва А. Сьомий місяць війни: як змінилося спілкування та ухвалення рішень | Cedoss. URL: <https://cedos.org.ua/somyj-misyacz-vijny-yak-zminylosya-spilkuvannya-ta-uhvalennya-rishen/> (дата звернення: 03.08.2025).
11. Божик С. Майндфулнес в науці | Fizis. URL: <https://fizis.net/naukovi-doslidzhennja/maindfulnes-v-nautsi/> (дата звернення: 03.08.2025).
12. Божик С. 3 і більше неформальних практик майндфулнесу на щодень | Fizis. URL: <https://fizis.net/karjera-i-usvidomlenist/3-i-bilshe-neformalnykh-praktyk-maindfulnesu-na-shchoden/> (дата звернення: 03.08.2025).
13. Важливі навички в періоді стресу: ілюстроване керівництво. Європейський регіональний офіс Всесвітньої організації охорони здоров'я. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Всесвітня організація охорони здоров'я IRIS | WHO.Int. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/339150/WHO-EURO-2021-361-40096-56774-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.08.2025).
14. Ваків В. Прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном: проста методика проти стресу та тривожності. BE CALM <https://becalm.com.ua/>. URL: <https://becalm.com.ua/body/progresyvna-m-yazova-relaksatsiya-za-dzhejkobsonom-prosta-metodyka-proty-stresu-ta-tryvozhnosti/>.
15. Василик Н. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf (дата звернення: 03.08.2025).
16. Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya> (дата звернення: 03.08.2025).
17. Впровадження відновного підходу, посередництва, медіації та практики функціонування служб порозуміння в закладах освіти : Навч.-метод. посіб. / В. Андреєнкова та ін. ; упоряд.: В. Андреєнкова, Т. Войцях. Київ : ФО-П Буря О.Д., 2023. 188 с.
18. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник ужгородського національного університету. серія: психологія. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 03.08.2025).

19. Гендерна політика - МСП. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/henderna-polityka> (дата звернення: 03.08.2025).
20. Гендерний вимір війни: результати аналітичного дослідження / упоряд. Аналітичним центром ЮрФем Асоціації жінок-юристок України ЮрФем. Львів, 2023. 113 с.
21. Гендерний погляд на державну службу: результати соцдослідження | Жінки — це 50% успіху України. Жінки — це 50% успіху України. URL: <https://50vidsotkiv.org.ua/gendernyj-poglyad-na-derzhavnu-sluzhbu-rezultaty-sotsdoslidzhennya/> (дата звернення: 03.08.2025).
22. Гірченко О. Попередження психотравм при різних реакціях на вплив психогенних чинників. *Psychology travelogs*. 2023. № 1. С. 64–76. URL: <https://doi.org/10.31891/pt-2023-1-7> (дата звернення: 03.08.2025).
23. Глосарій і тезаурус Європейського інституту з гендерної рівності / ред. кол. М. Бабак, О. Давліканова, М. Дмитрієва, М. Козир, Л. Компанцева, К. Левченко, М. Скорик, О. Суслова. Київ : Вістка, 2021. 170 с.
24. Грищенко С. В. Самовдосконалення особистості : монографія. Чернівці : НУЧК ім. Т. Г. Шевченка, 2019. 188 с.
25. Гусева К., Проценко Д. Як коли де працює діалог? : практ. посіб. Київ : Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE), 2019. 52 с.
26. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / ред. М. М. Білінська. Запоріжжя : Друк. світ, 2011. 132 с.
27. Гендерний профіль країни Україна ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам оновлений, липень 2023 року. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf (дата звернення: 03.08.2025).
28. Гендерні аспекти в державному управлінні : навч.-метод. посіб. / упоряд. Л. А. Юда. Чернівці : Черніг. центр перепідготовки та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. працівників, установ і орг., 2009. 22 с.
29. Державна служба зайнятості. Робота без бар'єрів: рівні умови для працевлаштування, навчання та ведення бізнесу. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/roboata-bez-barieriv-rivni-umovy-dlia-pratsevlashtuvannia-navchannia-ta-vedennia-biznesu> (дата звернення: 03.08.2025).
30. Дзяна Г. Комунікації в публічному управлінні. Львів : Львів. політехніка, 2024. 222 с.
31. Діагностика професійного “вигорання” (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової). *Особливості емоційного вигорання педагогів*. URL: https://vugoraniya.blogspot.com/2017/12/blog-post_57.html (дата звернення: 03.06.2025).
32. Довідник безбар'єрності. *Без бар'єрів*. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення: 03.08.2025).
33. Додаток самопомогі COGITO для смартфона - Clinical Neuropsychology Unit. *Home - Clinical Neuropsychology Unit*. URL: <https://clinical-neuropsychology.de/cogito-ukrainian/> (дата звернення: 03.08.2025).
34. Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні на замовлення ГС «Ліга Сильних». *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=336> (дата звернення: 03.08.2025).
35. Звіт про психічне здоров'я у світі: трансформація систем охорони психічного здоров'я для всіх. *IRIS.WHO.Int*. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372242/WHO-EURO-2023-5306-45070-68914-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.08.2025).
36. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування : практ. посіб. Київ : Видавничо-полігр. компанія «Юстон», 2020. 116 с.
37. Ільчук С. Соціальне виключення: виклик сьогодення чи вічна проблема соціального буття?. *Вища освіта України*. 2024. № 2. С. 28–36. URL: [https://doi.org/10.32782/npu-vou.2024.2\(93\).03](https://doi.org/10.32782/npu-vou.2024.2(93).03) (дата звернення: 16.08.2025).
38. Інвалідність і стигматизація у зв'язку з інвалідністю. *Council of Europe*. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/disability-and-disablism> (дата звернення: 03.08.2025).
39. Інспекція праці інформує: Що таке дискримінація за статтю і що такою не є? Куди звертатися якщо ви зазнали дискримінації? — Східне міжрегіональне управління. *Східне міжрегіональне управління — Державної служби України з питань праці*. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/inspektsiia-pratsi-informuie-shcho-take-dyskryminatsiia-za-stattiu-i-shcho-takoiu-ne-ie-kudy-zvertatsia-iakshcho-vy-zaznaly-dyskryminatsii/> (дата звернення: 03.08.2025).

40. Історична правда. «В СССР инвалидов нет!...». Як люди з інвалідністю відстоювали свої права в СРСР. *Історична правда*. URL: <https://www.istpravda.com.ua/articles/2020/12/3/158609/> (дата звернення: 03.08.2025).
41. Калачова Н. Тривожність: пастки мислення та стратегії їх подолання. <https://doi.org/mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/tryvozhnist-pastky-myslennya-ta-strategiyi-yih-podolannya/>. URL: <https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/tryvozhnist-pastky-myslennya-ta-strategiyi-yih-podolannya/> (дата звернення: 03.08.2025).
42. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
43. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник : практ. посіб. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
44. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
45. Конференція «Освітній фронт. Вплив війни на освітян». GoGlobal NGO. URL: <https://globaloffice.org.ua/konferenciya-osvitnij-front-vplyv-vijny-na-osvityan/> (дата звернення: 03.08.2025).
46. КОНФЛІКТ - тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. СЛОВНИК - тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн. URL: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=конфлікт> (дата звернення: 03.08.2025).
47. Копіна А., Калениченко Т. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
48. Корсун С. І., Ткачук Т. А. Копінг-стратегії як складові копінг-поведінки особистості. Психологія діяльності працівників податкової міліції : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2013. 194 с.
49. Кох Р. Принцип 80/20. Секрет досягнення більшого за менших витрат. Київ : КМ-букс, 2019. 400 с.
50. Кулик І. Соціальна робота з різними групами клієнтів : навч. посіб. Івано-Франківськ : НАІР, 2020. 236 с.
51. Лосієвська О., Мальнев А. Стрес-менеджмент в структурі управління сучасною організацією. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2024. № 2(64) 2024. С. 74–82. URL: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-64-2-5-74-82> (дата звернення: 03.08.2025).
52. Магдисюк Л. І., Федоренко Р. П. Основи психологічного консультування : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 360 с.
53. Мирончук Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності : навч.-метод. посіб. Житомир : Житом. держ. ун-т ім. І.Франка, 2020. 133 с.
54. Михайлишин У. Б., Шмідзен І. Ю., Товт В. В. Проблема дослідження інформаційного стресу у сучасних наукових підходах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2024. № 3. С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.3.17> (дата звернення: 03.08.2025).
55. Мочурад Л. І., Бойко Н. І., Яцків М. В. Моделювання стресової ситуації людини в автоматизованих системах управління технологічними процесами. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2020. Т. 30, № 1. С. 152–157. URL: <https://doi.org/10.36930/40300126> (дата звернення: 03.08.2025).
56. Назарець Л., Руденко Н. Аналіз психологічних реакцій на травматичний стрес внутрішньо переміщених осіб старшого підліткового віку. *Психологія: реальність і перспективи*. 2023. № 20. С. 127–134. URL: https://doi.org/10.35619/prap_rvvli20.329 (дата звернення: 03.08.2025).
57. Наугольник Л. Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015. 324 с.
58. Національне агентство України з питань державної служби. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: наказ від 20 червня 2022 р. № 46-22 [неопублікований]. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046859-22#n9> (дата звернення: 03.08.2025).
59. Невидимі наслідки війни. як розпізнати? Як спілкуватись? Як допомогти подолати? : довід. для широкого кола фахівців / ред.: К. Возніцина, Л. Литвиненко. 2-ге вид. Київ : [без вказання вид.], 2023. 164 с.
60. Обухова Н. О., Обухова Н. А., Obukhova N. Різноманітність поглядів на поняття копінг-поведінки : thesis. 2019. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/3106> (дата звернення: 03.08.2025).

61. Оперативна гендерна оцінка становища та потреб жінок у контексті ситуації з COVID-19 в Україні. *United Nations in Ukraine*. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-08/Infographics_UN_Women_UKR.pdf (дата звернення: 03.08.2025).
62. Осадча Я. 74% українців відчують психологічні проблеми через війну, однак до фахівців звернулися лише 13% — опитування. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/health/2025/02/07/659459_74_ukraintsiv_vidchuvayut.html (дата звернення: 03.08.2025).
63. Пічугін В. Як уникнути дискримінації на робочому місці. *Оперативні новини Харкова | Накупило*. URL: <https://nakupilo.ua/novyny/yak-unyknuty-dyskryminatsii-na-robochomu-mistsi/> (дата звернення: 03.08.2025).
64. Подолян Д. Як майндафулнес сповільнює старіння? Розповідає професорка з Гарварду Елен Лангер. *The Village Україна*. URL: <https://www.village.com.ua/village/life/podcast/352179-prostimy-slovami-4-ep11> (дата звернення: 03.08.2025).
65. Поняття саморегуляції. способи саморегуляції. *Сумський обласний клінічний госпіталь ветеранів війни*. URL: <https://sumy-gospital.lic.org.ua/novyny-2/poniattia-samorehuliatcii-sposoby-samorehuliatcii/> (дата звернення: 03.08.2025).
66. Потапчук Є., Міщенко О. Стратегії подолання стресу жінками та їх стресостійкість в умовах воєнного стану в Україні. *Psychology Travelogs*. 2023. № 3. С. 90–99. URL: <https://doi.org/10.31891/pt-2023-3-9> (дата звернення: 03.08.2025).
67. Працевлаштування осіб з інвалідністю практичний посібник для роботодавців / О. Мірошніченко та ін. *Головна - Національна Асамблея людей з інвалідністю України*. URL: https://naiu.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/2023-Pratsevlashtuvannya-osib-z-invalidnistyu.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).
68. Притула О. А. Мотивація на досягнення успіху та мотивація на уникнення невдач як основні мотиви професійної діяльності кризис-менеджерів. *Актуальні проблеми психології*. 2015. № 15. С. 201–208.
69. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю : Закон України від 15.01.2025 № 4219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4219-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
70. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) : Закон України від 16.11.2022 № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
71. Про внесення зміни до Кодексу законів про працю України щодо гармонізації законодавства у сфері запобігання та протидії дискримінації з правом Європейського Союзу : Закон України від 12.11.2015 № 785-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/785-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
72. Програма ментального здоров'я. *Програма ментального здоров'я | Ти як?*. URL: <https://howareu.com/> (дата звернення: 03.08.2025).
73. Програма розвитку ООН в Україні / UNDP Ukraine. Універсальний дизайн: світ, зручний для кожного!, 2014. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aC9MTMcyHHA> (дата звернення: 03.08.2025).
74. Проект Конфедерації роботодавців України За підтримки Міжнародної організації праці. *Конфедерація роботодавців України*. URL: <https://employers.org.ua> (дата звернення: 03.08.2025).
75. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
76. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
77. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI : станом на 30 трав. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
78. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги консультування : Наказ від 02.07.2015 № 678. *Офіційний вісник України*. 2015. 1 верес. С. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0866-15#Text> (дата звернення: 03.08.2025).

79. Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів : Наказ М-ва соц. політики України від 07.02.2020 № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
80. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями : наказ від 09.08.2021 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
81. Прокопенко А. Як створити інклюзивне та безбар'єрне робоче середовище: відповіли в OLX Україна. *ТиКиїв - голос твого міста*. URL: <https://tykyiv.com/progresivnij/inkliuzivne-roboche-seredovishche/> (дата звернення: 03.08.2025).
82. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. 18 лют. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
83. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
84. Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України : Постанова Каб. Міністрів України від 16.04.2022 № 457 : станом на 10 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-п#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
85. Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї : Закон України від 16.12.2009 № 1767-VI : станом на 30 верес. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
86. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 8 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
87. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII : станом на 16 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
88. Простими словами. Психологія та наука. Самоспівчуття: Гарвардський професор Кріс Гермер. Співчуття до себе долає тривогу | Простими словами, 2024. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WQXT0HNCzgU> (дата звернення: 03.08.2025).
89. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р : станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
90. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-р#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
91. Професійне вигорання - явище, а не хвороба: Що насправді затвердили в МКХ-11. <https://moz.gov.ua/>. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijsne-vigorannya---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> (дата звернення: 03.08.2025).
92. Профілактика емоційного вигорання: Нейропсихологічний підхід до відновлення ментальної енергії — UASpectr. *Новини про технології та бізнес | UASpectr*. URL: <https://uaspectr.com/2024/12/19/emotsijne-vygorannya-cherez-pryzmu-nejropsyhologiyi/> (дата звернення: 03.08.2025).
93. Психічне здоров'я на роботі: як його зберегти? | Центр громадського здоров'я. *Центр громадського здоров'я України | МОЗ*. URL: <https://phc.org.ua/news/psikhichne-zdorovya-na-roboti-yak-yogo-zberegiti> (дата звернення: 03.08.2025).
94. Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості : монографія / ред.: С. Д. Максименко, С. Б. Кузікова, В. А. Зливков. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 540 с.
95. П. Ц. Т. Стрес. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/671/stres> (дата звернення: 03.08.2025).
96. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84> (дата звернення: 03.08.2025).
97. Робота без бар'єрів: більше українців зможуть скористатись програмою компенсації за облаштування робочих місць для людей з інвалідністю | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства*

- України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/eb9505db-a35e-40f2-9d37-8024b1e3ba37?lang=uk-UA&title=RobotaBezBarriv-BilshUkrainsivZmozhutSkoristatisProgramoiuKompensatsiiZaOblashtuvanniaRobochikhMistsDliaLiudeiZInvalidnistiu> (дата звернення: 03.08.2025).
98. Розенберг М. Б. Ненасильницьке спілкування. Мова життя. Харків/Київ : Ранок, 2020. 256 с.
99. Савенкова Л. О., Сгадова В. В., Борисенко Л. Л. Психологія спілкування : навч. посіб. / ред. Л. О. Савенкова. Київ : КНЕУ, 2015. 309 с.
100. Синдром вигорання чи депресія?. Інформаційний портал MozOk.ua | Доступно про складні хвороби. URL: <https://mozok.ua/depressiya/article/4429-sindrom-vigorannya-chi-depresya> (дата звернення: 03.08.2025).
101. Ситник С. І., Пономарьова В. К., Трофімова Д. О. Практика майндфулнес як засіб подолання стресу в часи пандемії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 3. С. 50–53. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.3.10> (дата звернення: 03.08.2025).
102. Словник гендерних термінів / уклад. З. В. Шевченко. Черкаси : вид. Чабаненко, 2016. 335 с.
103. Словник психологічних термінів. НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (НФаУ). URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 03.08.2025).
104. Словник фемінітивів. GenderГід. URL: <https://gendergid.org.ua/g/> (дата звернення: 03.08.2025).
105. Собова А. Техніка емоційного приєднання | Центр «Коло сім'ї». Центр здоров'я та розвитку «Коло сім'ї». URL: <https://k-s.org.ua/resources/blog/tehnika-emotsiynogo-pruyednannya/> (дата звернення: 03.08.2025).
106. Соловйов О. Ментальне здоров'я в Україні під час війни та після: системний підхід до прогнозу непередбачуваних змін. Здоров'я України | Інформація для спеціалістів охорони здоров'я - Health-ua. URL: <https://health-ua.com/neurology/porusennia-snu/79120-mentalne-zdorovia-v-ukrayini-pid-cas-viini-ta-pislia-sistemnij-pidxid-do-prognozu-neperedbacuvanih-zmin> (дата звернення: 03.08.2025).
107. Сорока О. ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА / Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі. Репозитарій Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка: Главная страница. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17185/1/13_Soroka.pdf (дата звернення: 03.08.2025).
108. СТАТИСТИЧНІ ДАНІ ПРО КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ станом на 30.06.2023. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/інфографіка_2кв_23.pdf (дата звернення: 03.08.2025).
109. Стрес і його вплив на фізичне та психічне здоров'я — причини, наслідки та способи подолання. Источник: <https://fact-news.com.ua/stres-i-jogo-vpliv-na-fizichne-ta-psixichne-zdorovya-prichini-naslidki-ta-sposobi-podolannya>. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНФОРМАЦІЙНЕ АГЕНТСТВО «ФАКТИ. АНАЛІТИКА. КОМЕНТАРІ. ТЕНДЕНЦІЇ». Суб'єкт у сфері онлайн-медіа; ідентифікатор медіа: R40-05479 Джерело: <https://fact-news.com.ua>. URL: <https://fact-news.com.ua/stres-i-jogo-vpliv-na-fizichne-ta-psixichne-zdorovya-prichini-naslidki-ta-sposobi-podolannya/>. (дата звернення: 03.08.2025).
110. Стрілюк О. Б., Юда Л. А. Сучасні досягнення гендерної рівності в Європейському Союзі. Частина 1–2. / The modern achievements of gender equality in the European Union. Part 1–2. Чернівці : Вид-во Нац. ун-ту «Черніг. колегіум» ім. Т. Г. Шевченка, 2024. 117 с.
111. Суїцидальна поведінка: як її помітити та допомогти близьким? - Новини - Київський обласний центр контролю та профілактики хвороб. Київський обласний центр контролю та профілактики хвороб. URL: <https://kv.cdc.gov.ua/news/suyitsydalna-povedinka-yak-yiyi-pomityty-ta-dopomogty-blyzkyum/> (дата звернення: 03.08.2025).
112. Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закл. вищ. освіти / уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Вид. «Соч. М. М.» МОН України, Ум. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини, 2024. 175 с.
113. Таміліна Л. Чи довіряють українці демократичним інститутам? Інституційна впевненість і демократія на тлі війни в Україні. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3951982-ci-doviraut-ukrainci-demokraticnim-institutam-institucijna-vpevnenist-i-demokratia-na-tli-vijni-v-ukraini.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).
114. Тест стилів в конфлікті | mediator.in.ua. mediator.in.ua. URL: <https://www.mediator.in.ua/thomas-kilman-test> (дата звернення: 03.08.2025).

115. Тиша - Медитації українською. Техніка зниження тривожності | Прогресивна м'язова релаксація за Джекобсоном, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yaYp5Vhk2MA> (дата звернення: 03.08.2025).
116. Турчанікова Т. Ненасильницьке спілкування: 4 кроки, які врятовують вас від токсичних відносин на роботі. *MC.today, Media for Creators*. URL: <https://mc.today/uk/nenasilnitske-spilkuvannya-yak-unikati-konfliktiv-ta-komunikuvati-z-timi-hto-vas-dratuye/> (дата звернення: 03.08.2025).
117. Українська правда. Економічна правда. Після завершення війни кількість ветеранів зросте до 5-6 мільйонів осіб - Мінветеранів. *Економічна правда - новини про економіку і бізнес в Україні та світі*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/index.amp> (дата звернення: 03.08.2025).
118. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Т. Калениченко та ін. ; ред. Д. Проценко. Київ : Ваіге, 2021. 224 с.
119. Філіппова В. Д. Детермінанти стресу в діяльності державних службовців. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1(88). С. 390–396. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.55> (дата звернення: 03.08.2025).
120. Франк В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі / пер. з англ. О. Замойська. Харків : Книжк. Клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2016. 160 с.
121. Халабуда П. 8 стратегій тайм-менеджменту для більш продуктивної роботи. *Teamdeck*. URL: <https://teamdeck.io/uk/управління-проектами/стратегії-управління-часом/> (дата звернення: 03.08.2025).
122. Хмаринка Science. Чому стрес руйнує ваше здоров'я? Фільм Роберта Сапольскі, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wKjseCxRchw> (дата звернення: 03.08.2025).
123. Чи врятує Україну перекваліфікація жінок і людей старшого віку?. *Worldwide online and smartphone surveys | Gradus*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/> (дата звернення: 03.08.2025).
124. Чкан А., Маркова С., Коваленко Н. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.
125. Щербань С., Черноусов А., Беяєва В. Ставлення до людей з інвалідністю та підтриманого проживання. *Харківський інститут соціальних досліджень — громадська організація*. URL: <https://khisr.kharkov.ua/wp-content/uploads/2024/11/Stavlennia-do-liudey-z-invalidnistiu-ta-pidtrymanoho-prozhyvannia-zvit.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
126. Що таке вигорання і яким воно буває. *www.mh4u.in.ua*. URL: <https://www.mh4u.in.ua/shukayu-doromogu/shho-take-vygorannya-i-yakym-vo-no-buvaye/> (дата звернення: 03.08.2025).
127. Що таке супервізії?. МГО «Міжнародний центр розвитку і лідерства». URL: <https://ildc.org.ua/shho-take-superviziyi/> (дата звернення: 03.08.2025).
128. Як взаємодіяти з власними емоціями: чому важливо їх проживати. *Програма ментального здоров'я | Ти як?*. URL: <https://howareu.com/materials/yak-vzaemodiiaty-z-vlasnymy-emotsiiamy-chomu-vazhlyvo-ikh-prozhyvatu> (дата звернення: 03.08.2025).
129. Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12 [+Список питань] | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 03.08.2025).
130. Як спілкуватися з людьми, які мають травматичний досвід - Уляна Супрун. *Уляна Супрун*. URL: <https://suprun.doctor/zdorovya/yak-spilkuvatisya-z-lyudmi-yaki-mayut-travmatichnij-dosvid/> (дата звернення: 03.08.2025).
131. Як ти, ветеране?. *Як ти, брате? | Головна*. URL: <https://yakty.com.ua/shop/ytv> (дата звернення: 03.08.2025).
132. «Я постійно критикую себе»: як може допомогти самоспівчуття? — Бережи себе. *Бережи себе*. URL: <https://berezhy-sebe.com/ya-postiino-krytykuiu-sebe-yak-mozhe-doromohty-samospivchuttia/> (дата звернення: 03.08.2025).
133. Ясків І. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним. *www.mh4u.in.ua*. URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-diznatysya-bilshe/emocziyne-vygorannya-prychyny-symptomu-stadiyi-ta-yak-borotysya-z-nym/> (дата звернення: 03.08.2025).
134. 10 ранніх ознак емоційного вигорання. *Програма ментального здоров'я | Ти як?*. URL: <https://howareu.com/materials/10-rannikh-oznak-emotsiinoho-vyhorannia> (дата звернення: 03.08.2025).

135. 17 цілей сталого розвитку | global compact. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 03.08.2025).
136. Are you ready for the future workplace? | by IHHP team. *The Last Eight Percent*. URL: <https://ihhp.com/blog/2019/07/17/are-you-ready-for-the-future-workplace/> (date of access: 03.08.2025).
137. Bourke J., Dillon B. The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths. *Deloitte Deutschland*. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/4209_diversity-and-inclusion-revolution/di-diversity-and-inclusion-revolution.pdf (date of access: 03.08.2025).
138. Brahm E. Conflict stages. *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. *Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder*. URL: <https://www.beyondintractability.org/essay/conflict-stages> (date of access: 03.08.2025).
139. Burn-out an occupational phenomenon. *World Health Organization (WHO)*. URL: https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon?utm_source=chatgpt.com (date of access: 03.08.2025).
140. Councils F. Conflict resolution made simple. *Forbes Councils*. URL: <https://councils.forbes.com/blog/the-power-of-emotional-intelligence-in-conflict-resolution> (date of access: 03.08.2025).
141. Creaner M. Getting the Best Out of Supervision in Counselling & Psychotherapy: A Guide for the Supervisee. SAGE Publications Ltd, 2013. 192 p.
142. Disability statistics - poverty and income inequalities - Statistics Explained - Eurostat. *Language selection | European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_poverty_and_income_inequalities (date of access: 03.08.2025).
143. Diversity wins How inclusion matters | Report / S. Dixon-Fyle et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/> (date of access: 03.08.2025).
144. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*. 1984. Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 36–36.
145. Do/try your (very) best. *Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/do-try-very-best> (date of access: 03.08.2025).
146. Dzhogola A. Робоче середовище, де кожен може бути самим собою: інклюзивність як фактор успіху. *CASES*. URL: https://cases.media/article/roboche-seredovishe-de-kozhen-mozhe-buti-samim-soboyu-inklyuzivnist-yak-faktor-uspikhu?srltid=AfmBOoqwUhKER9dbJUHILDYLAAdtGyz05SZzQZNf_EaEzUKvz9_NrSDDK (дата звернення: 03.08.2025).
147. Frontiers | Understanding resilience / G. Wu et al. *Frontiers*. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/behavioral-neuroscience/articles/10.3389/fnbeh.2013.00010/full> (date of access: 03.08.2025).
148. Gender Profile of Ukraine [електронний ресурс]. *United Nations Development Programme (UNDP)*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/gender-profile-ukraine> (дата звернення: 03.08.2025).
149. Global Gender Gap Report 2024 / World Economic Forum / K. K. Pal et al. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/> (date of access: 03.08.2025).
150. Global Internet use continues to rise but disparities remain, especially in low-income regions. *ITU International Telecommunication Union*. URL: <https://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/PR-2024-11-27-facts-and-figures.aspx> (date of access: 03.08.2025).
151. Guide to conflict analysis. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/media/96581/file/Guide-to-Conflict-Analysis.pdf> (date of access: 03.08.2025).
152. Gupta S. How nonviolent communication can change your relationship. *Verywell Mind*. URL: <https://www.verywellmind.com/nonviolent-communication-7508262> (date of access: 03.08.2025).
153. Haletska I. I., Klimanska M. B., Klymanska L. D. Psychological distress of nine-month war experiencing by the civilians in Ukraine. *Ukrainian psychological journal*. 2022. No. 2 (18). P. 45–67. URL: [https://doi.org/10.17721/upj.2022.2\(18\).3](https://doi.org/10.17721/upj.2022.2(18).3) (date of access: 03.08.2025).
154. Hanley-Dafoe Ed.D R. 5 stages of occupational burnout: assessing where you are. <https://www.psychologytoday.com/>. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/everyday-resilience/202402/5-stages-of-occupational-burnout-assessing-where-you-are>.
155. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. *Worldwide online and smartphone surveys | Gradus*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (дата звернення: 03.08.2025).

156. Інтерактивний гайд безбар'єрності. *ГО Безбар'єрність*. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KF0XcSrH0jGdzf3x2NWwVVw6gSC0mTn7/view?usp=sharing> (дата звернення: 03.08.2025).
157. Kabat-Zinn J. Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*. 2003. Vol. 10, no. 2. P. 144–156. URL: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016> (date of access: 07.08.2025).
158. Key concepts in motivational interviewing (MI). *University of Wisconsin - Stevens Point - University of Wisconsin-Stevens Point | UWSP*. URL: https://www3.uwsp.edu/conted/Anon/F2.%20Handout%20-%20Key%20Concepts%20of%20MI+OARS%20Quick%20Guide_508_kms.pdf (date of access: 03.08.2025).
159. Key principles - the integrated model for supervision. *The Integrated Model for Supervision*. URL: <https://supervision-mhpss.org/about/key-principles/> (date of access: 03.08.2025).
160. Know the signs of job burnout. *Mayo Clinic*. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642> (date of access: 03.08.2025).
161. Kondur V. A. The concept of vulnerable groups in international and national law. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2024. No. 4. P. 694–699. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.114> (date of access: 17.08.2025).
162. Kubler-Ross E., Kessler D. On grief and grieving. Simon & Schuster Ltd, 2014. 272 p.
163. Lacey L., Morgan H. Вторинна травма: Коли ви отримали травму від травматичного досвіду іншої людини - Workplace Options. *Workplace Options*. URL: <https://www.workplaceoptions.com/blog/вторинна-травма-коли-ви-отримали-травм/> (дата звернення: 03.08.2025).
164. *LifeLine Ukraine*. URL: <https://lifelineukraine.com/> (дата звернення: 03.08.2025).
165. Maddy S. R., Kobasa S. C. The Hardy Executive : Health Under Stress. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin., 1982. 131 p.
166. March on stress >> trauma risk management (trim). *March On Stress*. URL: <https://www.marchonstress.com/page/p/trim> (date of access: 03.08.2025).
167. McBride K., Travers Á. IMS Handbook - The Integrated Model for Supervision. *The Integrated Model for Supervision*. URL: <https://supervision-mhpss.org/resources/ims-handbook/> (date of access: 03.08.2025).
168. Merrill A. R., Merrill R. R., Covey S. R. First things first: to live, to love, to learn, to leave a legacy. Free Press, 1996. 384 p.
169. МН4U Психічне здоров'я для України (Mental Health For Ukraine — Психічне здоров'я для України). <https://www.mh4u.in.ua/>.
170. Miller W. R. The evolution of motivational interviewing. *Behavioural and cognitive psychotherapy*. 2023. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1017/s1352465822000431> (date of access: 03.08.2025).
171. Mindfulness-based stress reduction - Wikipedia. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mindfulness-based_stress_reduction (date of access: 03.08.2025).
172. Mindfulness, Self-Compassion, Posttraumatic Stress Disorder Symptoms, and Functional Disability in U.S. Iraq and Afghanistan War Veterans - PMC. *National Library of Medicine PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5032647/> (date of access: 03.08.2025).
173. Motivational interviewing: helping people change / ed. by R. S. 1952-. 3rd ed. New York, NY : Guilford Press, 2013. 482 p.
174. Oguibe G. Conflict Analysis: The Iceberg and Conflict Tree. *Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers*. URL: https://www.academia.edu/45247199/Conflict_Analysis_The_Iceberg_and_Conflict_Tree (date of access: 03.08.2025).
175. Pedersen T. Triggers: what they are, how they form, and what to do. *Psych Central*. URL: <https://psychcentral.com/lib/what-is-a-trigger> (date of access: 03.08.2025).
176. Pomodoro® technique - time management method. *Pomodoro® Technique*. URL: <https://www.pomodrotechnique.com/> (date of access: 03.08.2025).
177. Practice — WOOP my life. *WOOP my life*. URL: <https://woopmylife.org/en/practice> (date of access: 03.08.2025).
178. Resnicow K., McMaster F. Motivational Interviewing: moving from why to how with autonomy support. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*. 2012. Vol. 9, no. 1. P. 19. URL: <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-19> (date of access: 03.08.2025).
179. Robles-Ramamurthy MD B. Enhancing connections: the power of nonviolent communication. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/>

- collective-healing/202401/enhancing-connections-the-power-of-nonviolent-communication (date of access: 03.08.2025).
180. Robson D. Why self-compassion — not self-esteem — leads to success. *BBC Home - Breaking News, World News, US News, Sports, Business, Innovation, Climate, Culture, Travel, Video & Audio*. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210111-why-self-compassion-not-self-esteem-leads-to-success> (date of access: 03.08.2025).
181. Rosenberg M. B. *Nonviolent communication: A language of life*. 3rd ed. PuddleDancer Press, 2015. 244 p.
182. Ruban Litvinova Social Impact Advisory КМІС. ВИВЧЕННЯ ПОТРЕБ ЦІЛЬОВИХ ГРУП СЕРЕД ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ Липень 2021- серпень 2023. URL: <https://www.povirusebe.org/sites/default/files/2024-01/analitichnii-zvit-ukr-1701.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
183. Self-Compassion by Kristin Neff. *Self-Compassion*. URL: <https://self-compassion.org/> (date of access: 03.08.2025).
184. The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers. <https://www.ajpmonline.org/home>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011> (date of access: 03.08.2025).
185. The power of self-compassion - Harvard Health. *Harvard Health*. URL: <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/the-power-of-self-compassion> (date of access: 03.08.2025).
186. The transtheoretical model as a framework for developing substance abuse interventions / M. M. Velasquez et al. *Journal of addictions nursing*. 2005. Vol. 16, no. 1. P. 31–40. URL: <https://doi.org/10.1080/10884600590917174> (date of access: 03.08.2025).
187. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.
188. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). <https://www.undp.org/ukraine>. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf (date of access: 03.08.2025).
189. Ukrinform. В Україні гендерний розрив в оплаті праці становить 18,6% - Лубинець. *Укрінформ — актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3762621-v-ukraini-gendernij-rozriv-v-oplati-praci-stanovit-186-lubinec.html> (дата звернення: 03.08.2025).
190. Ukrinform. В Україні зареєстровані майже 5 мільйонів внутрішніх переселенців — Шуляк. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3971692-v-ukraini-zareestrovani-majze-5-miljoniv-vnutrisnih-pereselenciv-sulak.html> (дата звернення: 03.08.2025).
191. Ukrinform. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю — Жолнович. *Укрінформ — актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalichuetsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-zolnovic.html> (дата звернення: 03.08.2025).
192. Ukrinform. Майже 70% українців готові переплачувати за товари і послуги для доброчесних компаній. *Укрінформ — актуальні новини України та світу*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3287753-lise-40-ukrainciv-gotovi-pereplacuvati-za-reputaciju-kompanii.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).
193. Understanding motivational interviewing. *Welcome to the Motivational Interviewing Website! | Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT)*. URL: https://motivationalinterviewing.org/sites/default/files/understanding_mi_aug_2019.pdf (date of access: 03.08.2025).
194. Walden M. The purpose of NVC. *The Center for Nonviolent Communication (CNVC)*. URL: <https://www.cnvc.org/about/purpose-of-nvc> (date of access: 03.08.2025).
195. Warner Bros. Pictures Ukraine. СТАЖЕР. Трейлер (український) 2015 HD, 2015. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=0dYU_dOKEiA (дата звернення: 03.08.2025).
196. Wheeler S., Richards K. The impact of clinical supervision on counsellors and therapists, their practice and their clients: a systematic review of the literature. *British Association for Counselling and Psychotherapy*. URL: <https://www.bacp.co.uk/media/1982/bacp-impact-clinical-supervision-on-counsellors-therapists-practice-and-clients-systematic-review.pdf> (date of access: 03.08.2025).
197. Wheeler S., Richards K. The impact of clinical supervision on counsellors and therapists, their practice and their clients: a systematic review of the literature. *Counselling and Psychotherapy Research*. 2007. No. 7(1). P. 54–65.

198. Woop method. *Home | Wingspan: Center for Learning and Writing Support*. URL: <https://learningandwriting.ku.edu/sites/writingandlearning/files/images/2024/Guides/GoalSetting/WOOP%20METHOD.pdf> (date of access: 03.08.2025).
199. Worden J. W. Grief counselling and grief therapy: the mental health practitioner. Taylor & Francis Group, 2009. 328 p.
200. Work and Well-being 2021 Survey report. <https://www.apa.org>. URL: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/compounding-pressure-2021> (date of access: 03.08.2025).
201. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. *CPP Global Human Capital Report*. URL: https://img.en25.com/Web/CPP/Conflict_report.pdf (date of access: 03.08.2025).

Навчальне видання

Олена Ставицька, Анна Максименко,
Ірина Гнезділова, Оксана Лютко та ін.

Майстерність турботи: сучасні навички підтримки,
комунікації та стійкості

Керівник видавництва *Михайло Дятлик*
Керівник проєкту *Алла Красовська*
Літературний редактор *Микола Бляшин*
Коректор *Ліна Бородинська*
Верстка *Віктор Кошовий та Наталя Барабаш*
Обкладинка *Наталя Барабаш*

Підписано до друку 09.09.2025 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсет.
Ум. друк. арк. 25,0. Зам. № 12
Віддруковано ПП «Формат-А»
35304 Рівненська область, Рівненський район,
с. Корнин, вул. Центральна, 58
Свідцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6834 від 08.07.2019

Цей посібник створено відповідно до проекту **«Розвиток потенціалу радників Державної служби зайнятості України»**, який виконує Благодійна організація **«Благодійний фонд «РОКАДА»** коштом уряду Німеччини у співпраці з Державною службою зайнятості України за підтримки **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH** в межах проекту «REYOIN — Сприяння соціально-економічній інтеграції українців, які повертаються з-за кордону, внутрішньо переміщених осіб і населення громад, які приймають, в Україні».

МАЙСТЕРНІСТЬ ТУРБОТИ



Вірю в себе



Турбуюсь про інших

