

## ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.20>**Корнута Л. М.***доктор юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри психології**Національного університету «Одеська юридична академія»***Осадча Л. Ю.***психолог, викладач вищої категорії**Комунального закладу «Одеський обласний базовий фаховий медичний коледж»*

### ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЇ МІЖОСОБОВОГО СПІЛКУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### PECULIARITIES OF PSYCHOLOGY OF INTERPERSONAL COMMUNICATION OF CIVIL SERVANTS

У статті досліджується психологічна складова міжособового спілкування державних службовців як важливий чинник ефективності публічного управління, особливо в умовах воєнного стану та післякризового відновлення України. Автор акцентує на тому, що здатність державного службовця до налагодження конструктивного діалогу, прояву емоційної гнучкості та підтримання позитивного комунікативного клімату в колективі – є не лише проявом особистих якостей, а й складовою професійної спроможності. На основі емпіричного дослідження, проведеного серед державних службовців Одеського регіону (міграційні органи, адміністративні служби, органи внутрішніх справ), виявлено типові труднощі у спілкуванні: схильність до формалізованих відповідей, уникання конфліктів, емоційну відстороненість.

Застосована методика Т. Лірі дозволила глибше оцінити стилі спілкування, а також виявити внутрішні конфлікти між уявленням про «ідеального себе» і реальним комунікативним стилем. В результаті психологічного втручання (консультації і просвітницької роботи) відбулося позитивне зрушення в емоційній обізнаності та зниження напруги в колективах. У статті запропоновано практичні шляхи оптимізації комунікації: впровадження тренінгів з емоційного інтелекту, розвиток асертивної поведінки, підготовка внутрішніх фасилітаторів. Зазначається, що турбота про психологічну культуру спілкування – це не додатковий бонус, а необхідність, без якої державна служба не зможе функціонувати ефективно в умовах високих суспільних очікувань, невизначеності та стресу. Створення емоційно безпечного середовища в державних установах розглядається як стратегічний напрям сучасної кадрової політики. Водночас наголошується на потребі інституціоналізації таких практик у системі підвищення кваліфікації державних службовців та підтримки з боку державної кадрової політики.

**Ключові слова:** міжособове спілкування, державні службовці, психологічні бар'єри, комунікативна компетентність, емоційний інтелект, психологія управління.

The article explores the psychological aspects of interpersonal communication among civil servants as a critical factor in the effectiveness of public administration, especially in the context of martial law and post-crisis recovery in Ukraine. The author emphasizes that the ability of public officials to maintain constructive dialogue, demonstrate emotional sensitivity, tolerance, and adaptability in interactions with colleagues and citizens is not merely a personal trait but a key component of professional competence and institutional functionality.

Based on an empirical study conducted among public servants in the Odesa region (including migration authorities, law enforcement, and administrative units), the research identifies common communication barriers such as formalized interaction, conflict avoidance, emotional restraint, and fear of criticism. The use of T. Leary's interpersonal diagnosis methodology provided deeper insights into communication styles and highlighted discrepancies between actual and desired interaction patterns. Following the introduction of brief psychological interventions-consultations and awareness sessions-positive changes were recorded: increased emotional awareness and reduced team conflicts.

The article proposes practical approaches to improving interpersonal communication: training in emotional intelligence, development of assertive behavior, implementation of psychoeducational modules, and the introduction of internal facilitators in government bodies. It is argued that nurturing a psychologically safe and trust-based communication climate within public institutions is not optional but essential for institutional resilience and decision-making efficiency. The conclusions underline the importance of institutionalizing psychological communication practices within the national system of civil servant training and professional development. In times of prolonged uncertainty and elevated public expectations, supporting civil servants' emotional well-being and communicative competence must be a strategic priority for public administration reform.

**Key words:** interpersonal communication, civil servants, psychological barriers, communicative competence, emotional intelligence, management psychology.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах реформування системи публічного адміністрування та європейської інтеграції України особливого значення набуває проблема психології професійної комунікації державних службовців. Ефективна міжособова взаємодія у системі публічного управління безпосередньо впливає на якість реалізації управлінських рішень, суспільну довіру до органів влади та професійну ефективність службовця. Успішне комунікативне функціонування вимагає від посадовців не лише знання норм ділового етикету, а й глибоких психологічних знань про особливості міжособової взаємодії. Крім того, в умовах війни державні службовці опиняються під постійним емоційним та професійним тиском, що зумовлює високу потребу в психологічній підтримці. Ефективна міжособова комунікація в цей період стає критично важливою для збереження функціональної спроможності органів влади, ухвалення зважених рішень та підтримання громадської довіри. Психологічна стабільність працівників державного сектору є запорукою злагодженості управлінських процесів, особливо в кризових та непередбачуваних ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Психологічні особливості міжособового спілкування державних службовців є предметом міждисциплінарного наукового аналізу, що охоплює сфери соціальної психології, психології праці, організаційної поведінки та публічного управління. У центрі уваги дослідників – виявлення закономірностей міжособової взаємодії в професійному середовищі, де спілкування виконує не лише інструментальну, а й нормативно-регулятивну функцію. У вітчизняній науковій традиції значний внесок у вивчення проблеми міжособового спілкування зроблено у працях Л. Сидоренко, яка досліджувала соціально-психологічні аспекти професійного спілкування, та Н. Чепелевої, яка розглядала структурно-функціональні характеристики міжособової взаємодії в управлінських структурах. Н. Пов'якель проаналізувала психологічні особливості професійної комунікативної компетентності як інтегральної якості особистості державного службовця, а І. Мельник висвітлила вплив комунікативного середовища на формування службової етики та емоційної стійкості працівників публічного сектору. Європейські дослідники також приділяють увагу психології міжособової взаємодії в публічному управлінні [9]. Зокрема, J. H. van den Berg та M. J. van Wart розглядали комунікацію в публічному секторі як критичний елемент організаційної ефективності. У працях Н. Schedler та I. Proeller окреслено вплив адміністративної культури на міжособову взаємодію в державних установах, а дослідження G. Bouckaert та B.G. Peters акцентують на значенні довіри, зворотного зв'язку та емоційного інтелекту в комунікаційному процесі між представниками державної влади. Разом із тим, тематика психології міжособистісного спілкування державних службовців не втрачає свою актуальність, особливо в умовах війни. Зокрема, потребують подальшої наукової розробки питання соціально-психологічних механізмів

формування довіри в умовах публічного адміністрування, динаміка комунікативної поведінки в умовах конфліктогенних ситуацій, а також особливості міжособового спілкування в контексті цифровізації публічної сфери. Таким чином, попри наявність значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у царині психології спілкування, проблематика міжособової взаємодії в діяльності державних службовців залишається перспективною для подальшого вивчення [1], особливо в контексті трансформаційних змін, що відбуваються у сфері публічного управління в Україні та Європі.

**Постановка завдання.** Зважаючи на зазначену актуальність метою статті є визначення психологічних особливостей міжособового спілкування державних службовців та окреслити шляхи оптимізації такого спілкування, особливо у розрізі сучасних умов роботи державних службовців в Україні.

**Методи дослідження.** У дослідженні було використано метод опитування та спостереження. Було емпірично вивчено часову перспективу особливостей формування психології міжособистісного спілкування державних службовців. Загальна кількість вибірки становила 68 державних службовців з різних сфер управління, категорії посад яких у більшій мірі були на рівні «Б» та «В». За допомогою методу Т. Лірі було з'ясовано особливості міжособового спілкування, а також визначено основні потенційні стилі спілкування. Метод діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі у даному випадку є чудовим психодіагностичним інструментом, який дозволяє вивчити характерні риси комунікативної поведінки особистості у міжособовій взаємодії. Даний метод дослідження широко використовується у професійній психології, зокрема – для вивчення особливостей спілкування в колективі, оцінки лідерських якостей, адаптивності, схильності до конфліктів тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне міжособове спілкування державного службовця включає: вербальну й невербальну експресію, когнітивну гнучкість, адаптивні механізми зворотного зв'язку, толерантність до емоційної різноманітності співрозмовників [4, с. 121]. Дослідження засвідчують, що комунікативна компетентність позитивно корелює з рівнем емоційного інтелекту [3, с. 233] та низьким рівнем міжособового конфлікту [6, с. 64]. Водночас у практиці психотерапевтичної підтримки державних службовців регулярно спостерігаються такі бар'єри спілкування: 1) авторитарний стиль – переважання директивної манери, труднощі в прийнятті альтернативної думки, що спричиняє зниження ефективності діалогу [8, с. 70]; 2) емоційна нечутливість – нездатність розпізнавати та відповідати на емоційні стани співрозмовника, що посилює недовіру й ізоляцію; 3) страх прояву вразливості – службовці уникають відкритої комунікації з побоювання втратити авторитет чи контроль, що унеможливує щирий обмін інформацією. 4) низький рівень довіри – породжує формалізацію контактів, уникнення особистої відповідальності, труднощі у створенні командної взаємодії. Результатом таких спостережень стало про-

Таблиця 1

## Результати дослідження психоемоційних бар'єрів у міжособовому спілкуванні держслужбовців

Тип міжособистісної поведінки (шкала Т. Лірі)	Середній бал	Інтерпретація
A – Авторитарний	5,9	Схильність до контролю, вказівок, рішучість у прийнятті рішень
B – Відповідальний (лідерський)	7,1	Високий рівень організованості, прагнення до конструктивної взаємодії
C – Дружний (альтруїстичний)	6,4	Схильність до співпраці, відкритість, підтримка колег
D – Покірний (залежний)	4,3	Помірна готовність підкорятися, переважно самостійна позиція
E – Конформний, нерішучий	3,7	Низька толерантність до тиску, тенденція до уникання конфліктів
F – Агресивний (ворожий)	4,9	Помірно виражена критичність, схильність до прямоти, іноді – різкості
G – Егоцентричний	5,5	Відносна дистанційованість, орієнтація на власні цілі
H – Домінантно-імпульсивний	4,1	Помірна емоційна імпульсивність, іноді нестриманість у спілкуванні

ведення психологічного дослідження за методикою Т. Лірі. На початку 2025 року була реалізована програма дослідження психоемоційних бар'єрів у міжособовому спілкуванні держслужбовців з різних сфер публічного адміністрування в Одеському регіоні України. Серед державних службовців, що взяли участь в дослідженні службовці міграційних органів, органів внутрішніх справ та службовців державної адміністрації. Було проанкетовано 68 держслужбовців за методикою Т. Лірі та опитувальника міжособових бар'єрів спілкування. Результати показали, що 48% респондентів мають високий рівень формалізованої комунікації, 61% схильні уникати конфліктів через страх критики, а 36% – проявляють ознаки професійної емоційної глухоти. Після проведення двотижневого консультування та просвітництва з питань психоемоційної освіти середній рівень емоційної обізнаності зріс на 15%, а кількість конфліктів у командах знизилася на 21% за оцінками керівників структурних підрозділів. Більш детально результат дослідження подано в таблиці 1.

Важливо зазначити, що обрана методика з'ясування особливостей психологічної міжособової комунікації дозволяє оцінити стиль спілкування між респондентами. Виявити особливості службових контактів та зробити висновок на вплив таких контактів на психологію спілкування та конфліктів в колективі. Крім того, дослідження допомогло проаналізувати внутрішні конфлікти між «реальним Я» і «ідеальним Я» у спілкуванні. А також з'ясувати фокус потенційних труднощів у спілкуванні всередині такої досить особливої аудиторії. У той же час, перевагами обраного методу дослідження можна вважати: досить високу валідність та надійність результатів; добре зарекомендований метод в організаційній психології, а також може бути використаний як у дослідженні, так і для індивідуальної психологічної консультації чи навчання.

Таким чином, варто зазначити, що проведення подібних психологічних досліджень є надзвичайно важливим для виявлення внутрішніх комунікативних бар'єрів у держслужбовців, покращення психологіч-

ного клімату в установах, запобігання професійному вигоранню та підвищення загальної ефективності управлінських процесів [5, с. 120]. Далі варто привертати увагу на певні результати проведеного дослідження. Зокрема, отримані результати засвідчили перевагу конструктивного лідерського стилю спілкування, прагнення до співпраці та організованості. Водночас були виявлені елементи авторитарності та емоційної стриманості, що може свідчити про потребу в розвитку комунікативної гнучкості та емоційної компетентності. У той же час, низькі показники шкал «Конформність» та «Імпульсивність» (3,7 та 4,1 відповідно) свідчать про стриманість у вияві емоцій та обережність у висловлюваннях. Це може позитивно позначатися на службовій дисципліні, але водночас знижувати емоційний фон у команді. Керівники ж відрізняються вищими показниками за шкалами А і В, що є типовим для лідерських позицій, однак у 27% випадків спостерігалось поєднання авторитарного та агресивного стилів, що може створювати конфліктогенне середовище.

**Висновки.** Відповідно, виходячи з проведеного дослідження варто зробити наступні висновки та сформулювати певні практичні поради: 1) формування практичних навиків комунікації та основ міжособового спілкування через організацію тренінгів та активного залучення державних службовців як форма професійного розвитку та навчання. Наприклад, тренінги з розвитку емоційного інтелекту – включають діагностику базового рівня емоційної обізнаності, вправи на ідентифікацію та вираження емоцій, техніки саморегуляції (наприклад, щоденники емоцій, практика «стоп-емоцій») [3, с. 52]; 2) формування асертивної поведінки – навчання технік конструктивного самовираження без порушення прав інших, включно з рольовими іграми та моделюванням конфліктних ситуацій та кейсів. В процес навчання варто включати психоедукаційні модулі з комунікаційної гнучкості, що допомагають розпізнавати типи комунікативних стилів, налаштовувати повідомлення під тип аудиторії, уникати викривлень у зворотному зв'язку; 3) підготовка внутрішніх фасилітаторів

та коучів у держустановах – фахівців, які володіють знаннями з комунікації та медіації [7, с. 39] та можуть модерувати складні комунікативні процеси в колективах [6, с. 332]. Також варто акцентувати, що безумовно важливим є створення емоційно безпечного середовища – через впровадження політик зворотного зв'язку, конфіденційного консультування, супервайзерських зустрічей тощо [10, с. 743].

Отже, психологічні особливості міжособового спілкування державних службовців обумовлюють

якість публічного адміністрування. Зниження рівня конфліктності, розвиток комунікативної культури, емоційної чутливості й навичок ефективної взаємодії є критично важливими для сучасної державної служби. Оптимізація міжособового спілкування може бути досягнута шляхом цілеспрямованих психологічних інтервенцій та інституційної підтримки емоційно безпечного середовища в органах влади, втім, важливим є те, щоб держава звернула увагу на такі важливі речі та забезпечила свою підтримку та впровадження.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.05.2025 р.).
2. Гнатюк О.В. Психологія спілкування: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 220 с.
3. Големан Д. Емоційний інтелект : чому він може бути важливішим за IQ / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 456 с.
4. Зеленьська Н.І. Психологічні аспекти комунікації в державному управлінні. *Державне управління : теорія та практика*. 2017. № 1. С. 121–126.
5. Корнута Л.М. Особливості формування психологічних якостей сучасного лідера в державній службі. *Особистість та суспільство в цифрову еру : психологічний вимір* : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24 черв. 2022 р.) / Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», каф-ра психології. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. С. 118–122.
6. Погребняк О.Г. Окремі особливості доказів та доказування у дисциплінарному провадженні щодо державних службовців міграційних органів. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 331–337. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2024/50.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/50.pdf)
7. Manzhos (Zilbert) V. Peculiarities of mediation in the USA and Western Europe. *Пріоритетні напрями дослідження в науковій та освітній діяльності*. Матер. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29-30 березня 2024 р.) Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 39–41. URL: <http://lviv-forum.inf.ua>
8. Petrov O., Hnatyuk A. Communication barriers in civil service: empirical perspective. *Psychological Journal*. 2019. Vol. 4(3). P. 62–71.
9. Professional Development and Public Service Renewal. URL: [https://www.ipa.ie/\\_fileupload/Documents/PDF/workingpapers/IPA%20Strategy%20FINAL%20Eng%20WEB.pdf](https://www.ipa.ie/_fileupload/Documents/PDF/workingpapers/IPA%20Strategy%20FINAL%20Eng%20WEB.pdf)
10. Smith J., Lazarus R. Emotional Intelligence and Interpersonal Communication in Public Sector. *Journal of Applied Psychology*. 2020. Vol. 105(5). P. 743–755.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 04.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025