

Шмаленко Ю. І.<https://orcid.org/0000-0003-0806-7907>

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО МЕДІАЦІЇ

Статтю присвячено емпіричному дослідженню психологічних установок державних службовців України щодо медіації як інструменту врегулювання конфліктів у системі публічного управління. Актуальність зумовлена суперечністю між нормативним закріпленням медіації в законодавстві та реальним рівнем психологічної готовності публічних службовців до її практичного застосування: нормативна база створює необхідні умови, проте не вирішує проблему внутрішньої установки на конструктивний діалог.

У статті розроблено та обґрунтовано чотирикомпонентну модель психологічної готовності до медіації, що охоплює афективно-вольовий, поведінковий, рефлексивний та когнітивний компоненти. Психологічна готовність розглядається як інтегральна особистісна диспозиція, відмінна від ситуативної установки та загальної комунікативної компетентності. Емпіричну базу дослідження становлять дані онлайн-анкетування державних службовців органів державного управління та місцевого самоврядування.

Встановлено, що обізнаність державних службовців із поняттям медіації є відносно високою, проте переважно теоретичною і не підкріпленою знанням чинної нормативної бази. Ставлення до медіації загалом позитивне, що свідчить про наявність сприятливого мотиваційного підґрунтя для її інституціоналізації. Визначено основні психологічні та структурні бар'єри впровадження медіації. Виявлено «ціннісно-поведінковий розрив» між декларованою важливістю комунікативних якостей і реальною готовністю до медіаційного процесу, а також високий запит на навчання з медіації серед учасників дослідження.

Зроблено висновок, що психологічна готовність державних службовців є частковою та структурно неоднорідною: вона формує мотиваційне підґрунтя, але потребує системної роботи з підвищення інституційної довіри та формування практичних медіаційних навичок. Обговорено обмеження дослідження та окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: медіація, психологічна готовність, державні службовці, публічне управління, інституційна довіра, конфліктна поведінка, психологічні бар'єри, медіаційна компетентність, урегулювання конфліктів.

Постановка проблеми. Реформування системи державного управління в Україні в умовах євроінтеграційного курсу ставить нові вимоги до конфліктологічної компетентності та психологічної культури державних службовців. Одним із ключових напрямів модернізації державної служби є впровадження медіації – добровільного та конфіденційного процесу вирішення конфліктів за участю нейтрального посередника. Ухвалення Закону України «Про медіацію» [1] створило законодавче підґрунтя для застосування медіаційних технологій у різних сферах суспільного життя, зокрема у сфері державного управління. Додаткові нормативно-методичні орієнтири для практичного впровадження визначено у відповідних

наказах Національного агентства України з питань державної служби [2; 3].

Проте нормативна база є лише необхідною, але не достатньою умовою реального впровадження медіації. Не менш важливими є індивідуально-психологічні характеристики самих державних службовців – їхня внутрішня установка на діалог, рівень диспозиційної емпатії та індивідуально-типологічні особливості, що забезпечують конструктивну взаємодію в конфліктному полі. На сучасному етапі розвитку публічної служби медіація все ще сприймається радше як декларативна інновація, ніж повсякденна норма. Управлінська практика демонструє стійке домінування вертикальних (директивних) стратегій вирішення



суперечок або схильність до уникнення відкритого обговорення проблемних питань. Відтак дослідження психологічних установок державних службовців щодо медіації набуває не лише теоретичного, а й безпосереднього практичного значення для ефективності функціонування публічних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика медіації в системі державного управління перебуває на перетині кількох наукових дисциплін: психології конфлікту, юридичної психології, теорії державного управління та юридичної науки. У зарубіжній літературі фундаментальний внесок у розроблення теоретичних і практичних основ медіації зробили К. Мур (C. W. Moore) [15], який систематизував стратегії посередництва у конфліктах, та Ф. Глазл (F. Glasl) [14], котрий розробив багатоступеневу модель ескалації конфлікту й обґрунтував умови застосування медіації на різних її стадіях. Принципи переговорів, орієнтованих на інтереси, що лежать в основі сучасної медіаційної практики, розкрито в праці Р. Фішера, У. Юрі та Б. Петтона [10].

Питання впровадження медіації в публічному секторі досліджувалися вітчизняними науковцями у різних аспектах. Л. Корнута [6] ґрунтовно аналізує нормативно-правові та організаційні засади застосування медіації в публічній службі України, акцентуючи увагу на інституційних передумовах та перешкодах. О. Мельничук [7] досліджує європейський досвід інтеграції медіації в адміністративне судочинство, а в співавторстві з О. Саліховим [8] – організаційно-правові механізми впровадження медіації для потреб органів публічної влади. О. Переверзев [9] розглядає медіацію і арбітраж як інструменти вирішення конфліктних ситуацій у державному управлінні в порівняльному аспекті. Теоретико-методологічне осмислення медіації як ціннісного і правового феномену запропоновано в монографії Р. Гаврилюк та П. Пацурківського [4]. Психологічний вимір медіаційної діяльності та питання формування конфліктостійкості у фахівців юридичних і управлінських спеціальностей розглядаються в авторських публікаціях [11; 12; 13]. С. Грабовська [5] пропонує комплексне навчально-методичне осмислення психології примирення як дисципліни, що забезпечує теоретичне підґрунтя для медіаційної практики.

Незважаючи на зростаючий інтерес до теми, у вітчизняній науці залишаються недостатньо вивченими: емпіричні дані щодо реального профілю психологічних установок державних

службовців стосовно медіації; специфіка сприйняття медіації службовцями різних категорій і рівнів стажу; суб'єктивні психологічні бар'єри, що перешкоджають впровадженню медіаційних практик у публічному управлінні. Саме на заповнення цих прогалів спрямоване представлене дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є емпіричне дослідження психологічних установок державних службовців щодо медіації та визначення основних чинників, що сприяють або перешкоджають її впровадженню в систему публічного управління України.

Завдання дослідження: 1) виявити рівень обізнаності державних службовців із поняттям та законодавчою базою медіації; 2) визначити ставлення респондентів до потенційної ефективності медіації в державному секторі; 3) проаналізувати самооцінку компонентів психологічної готовності до медіації; 4) встановити основні бар'єри та переваги впровадження медіації з погляду державних службовців; 5) визначити запит на навчання з медіації.

У цьому дослідженні психологічна готовність до медіації розглядається як інтегральна особистісна диспозиція, що охоплює когнітивні уявлення про медіацію як процедуру, емоційно-вольове прийняття участі в ній, поведінкову гнучкість у конфліктній взаємодії та здатність до рефлексивного самооцінювання власної позиції. На відміну від ситуативної установки – відносно короткочасної реакції на конкретну конфліктну ситуацію, – готовність є стійкою особистісною характеристикою, що формується через досвід вирішення конфліктів, навчання та засвоєння норм комунікативної культури [5; 11]. Наведене визначення дозволяє розмежувати психологічну готовність до медіації та загальну комунікативну компетентність або конфліктологічні знання: особа може бути теоретично обізнана з процедурою медіації, однак не мати стійкої внутрішньої готовності звернутися до неї в реальній конфліктній ситуації.

В основу компонентної моделі, застосованої в дослідженні, покладено принцип структурної диференціації психологічної готовності, адаптований до сфери медіації у вітчизняній конфліктологічній літературі [5; 12]. Модель охоплює чотири взаємопов'язані компоненти, кожен із яких відображає окремий рівень готовності особистості до участі в медіаційному процесі та операціоналізується конкретним твердженням авторської анкети.

Афективно-вольовий компонент характеризує безпосереднє емоційне прийняття медіації та суб'єктивну рішучість звернутися до неї у випадку реального конфлікту. Він операціоналізується твердженням «Я готовий(-а) брати участь у процесі медіації у випадку конфлікту». За своїм змістом цей компонент є найближчим до поведінкового наміру в сенсі теорії запланованої поведінки: людина може загалом позитивно ставитися до медіації як інституту, але не бути готовою зробити цей крок стосовно себе. Знижений показник за даним компонентом свідчить про емоційний спротив або невпевненість навіть за умови декларативно позитивної установки щодо медіації [15].

Поведінковий компонент відображає диспозиційну орієнтацію на пошук взаємоприйняттого рішення – стратегічну готовність, що є передумовою ефективної участі в медіаційному процесі. Він операціоналізується твердженням «Я відкритий(-а) до пошуку компромісів у складних ситуаціях». Зв'язок між такою орієнтацією та ефективністю медіації обґрунтовано в роботах К. Мура [15], який розглядає відкритість до переговорного пошуку рішення як необхідну передумову конструктивного посередництва, та Р. Фішера, У. Юрі і Б. Петтона [10], котрі описують здатність шукати взаємовигідні рішення як ключову навичку переговорного процесу.

Рефлексивний компонент відображає здатність особистості до самокритичного аналізу власної ролі у конфлікті та визнання власних помилок – передумова, без якої медіаційний діалог неможливий у принципі. Він операціоналізується твердженням «Я здатен(-на) визнавати власну помилку у разі потреби». Рефлексивність описується як системоутворювальна якість медіаційної свідомості, що дозволяє перейти від позиційного захисту до орієнтації на спільні інтереси [5]. Ф. Глазл [14] у своїй моделі ескалації конфлікту також підкреслює, що зниження рефлексивності є маркером деструктивної динаміки, тоді як її відновлення сигналізує про готовність до деескалації.

Когнітивний компонент відображає ставлення до інституту медіатора як нейтральної третьої сторони: чи вважає людина, що зовнішній посередник може бути справді незалежним і корисним. Він операціоналізується твердженням «Я довіряю третій стороні (медіатору) як посереднику у вирішенні спору» та відповідає когнітивному виміру установки за тривимірною моделлю Розенберга-Хавленда. Компонент безпосередньо пов'язаний із загальним рівнем інституційної довіри, що є специфічним викликом для пострадянських

організаційних культур. К. Мур [15] зазначає, що сприйнята нейтральність медіатора є ключовим психологічним чинником готовності сторін розкритися в процесі медіації, а її відсутність перетворює процедуру на формальний ритуал.

Логіка добору чотирьох тверджень анкети забезпечувала послідовне охоплення різних рівнів психологічної структури готовності: від емоційно-вольового прийняття (афективно-вольовий компонент) через диспозиційну орієнтацію на взаємоприйнятне рішення (поведінковий компонент) і рефлексивного самоаналізу (рефлексивний компонент) до когнітивної оцінки зовнішньої умови процесу – довіри до посередника (когнітивний компонент). Таке охоплення відповідає вимогам операціональної валідності інструменту та узгоджується з підходом, апробованим в авторських дослідженнях медіаційної компетентності [11; 12; 13].

Виклад основного матеріалу. Дослідження проводилося методом анкетування із застосуванням авторської анкети «Медіація в державній службі», що включала 27 питань, структурованих у шість блоків: соціально-демографічний блок; блок конфліктної поведінки; блок обізнаності з медіацією; блок оцінки потенціалу медіації; блок самооцінки психологічної готовності (шкала Лайкерта 1–5); блок оцінки важливості професійних якостей (шкала Лайкерта 1–5). Вибірку склали 124 державних службовці органів державного управління та місцевого самоврядування; анкетування проводилося в онлайн-форматі. Характеристика вибірки: за статтю – 82 жінки (66,1%) та 42 чоловіки (33,9%); за категорією посади – 89 осіб (71,8%) категорії В, 29 осіб (23,4%) категорії Б та 6 осіб (4,8%) категорії А.

Аналіз конфліктних взаємодій у службовому середовищі (таблиця 1) засвідчив, що найпоширенішими є конфлікти з громадянами/клієнтами (58 осіб) та колегами (45 осіб). Серед основних причин конфліктів респонденти виділяють: недостатню оплату праці (45 згадок, 36,3%), нечіткий розподіл повноважень (38 згадок, 30,6%), різне розуміння професійних обов'язків (32 згадки, 25,8%) та перевантаження роботою (31 згадка, 25,0%). Структурний характер цих причин узгоджується з теоретичними моделями організаційного конфлікту, описаними в науковій літературі [9; 15].

Типова реакція на конфліктні ситуації відображає переважно унікаючі та реактивні стратегії: 36,3% унікають конфліктної ситуації, 33,9% намагаються швидко вирішити конфлікт, 20,2%

Основні причини конфліктів у роботі державних службовців (n=124)

Причина конфлікту	Кількість згадок	% від вибірки
Недостатня оплата праці	45	36,3
Нечіткий розподіл повноважень	38	30,6
Різне розуміння професійних обов'язків	32	25,8
Перевантаження роботою	31	25,0
Недостатня компетентність працівників	18	14,5
Несправедливий розподіл ресурсів	17	13,7
Особистісна несумісність	14	11,3
Зміни в організації / реформи	14	11,3
Авторитарний стиль керівництва	9	7,3

шукають компроміс. Лише 6,5% відстоюють свою позицію до кінця, а 3,2% поступаються опоненту. Зазначені дані підкреслюють потенційну цінність медіаційних технологій для трансформації деструктивних конфліктних патернів у конструктивний діалог, заснований на інтересах сторін [10; 15].

93,5% (n=116) респондентів зазначили, що знайомі з поняттям медіації. Серед джерел переважають: навчання/тренінги (53 особи, 42,7%) та інтернет/ЗМІ (52 особи, 41,9%). Лише 9 осіб (7,3%) дізналися через практичний досвід, що свідчить про переважно теоретичний характер обізнаності і підтверджує потребу в розширенні практично орієнтованих програм медіаційної освіти. Попри відносно широку обізнаність із самим поняттям, рівень знання законодавчої бази є критично низьким: 77 осіб (62,1%) чули про Закон України «Про медіацію» [1], але не знають його деталей, 39 осіб (31,5%) взагалі не знали про існування такого закону, і лише 8 осіб (6,5%) добре ознайомлені з його положеннями. Виявлена диспропорція між загальним ознайомленням та правовою грамотністю є суттєвою перешкодою для ефективного впровадження медіації, на що звертають увагу Л. Корнута [6] та О. Мельничук і О. Саліхов [8].

Аналіз ставлення державних службовців до медіації засвідчив переважно позитивну позицію: 94 особи (75,8%) вважають медіацію потенційно ефективною в державній службі, 29 осіб (23,4%) не впевнені, і лише 1 особа (0,8%) дала

негативну відповідь. 78 осіб (62,9%) оцінюють впровадження медіації як «швидше актуальне», 24 особи (19,4%) – як «вкрай актуальне». Зазначені дані корелюють із висновками Р. Гаврилюк та П. Пацурківського [4] щодо зростаючої суспільної цінності медіації як способу цивілізованого врегулювання спорів.

Серед переваг медіації для державного сектору респонденти найчастіше виділяли: покращення взаєморозуміння (85 згадок, 68,5%), швидке врегулювання спорів (69 згадок, 55,6%), зменшення конфліктів у колективі (53 згадки, 42,7%), підвищення довіри між співробітниками (39 згадок, 31,5%) та економію часу і ресурсів (7 згадок, 5,6%). Підтримку ініціативи зі створення служби медіації в установі висловили 66 осіб (53,2%), 48 осіб (38,7%) вважають, що це потрібно обговорити на рівні колективу, і лише 10 осіб (8,1%) не підтримали б таку ініціативу.

Для оцінки психологічної готовності до медіації застосовувалася шкала самооцінки (1–5 балів, де 1 – «повністю не погоджуюся», 5 – «повністю погоджуюся») за чотирма твердженнями, що відображають описані вище компоненти готовності [5; 11; 12]. Результати самооцінки наведено в таблиці 2.

Отримані результати показують достатньо високий рівень психологічної готовності за поведінковим (M = 4,69) та рефлексивним (M = 4,67) компонентами. Афективно-вольовий компонент дещо нижчий (M = 4,31), а найслабшим

Таблиця 2

Самооцінка психологічної готовності до медіації (n=124, шкала 1-5)

Твердження (компонент готовності)	M	SD
Я готовий(-а) брати участь у процесі медіації у випадку конфлікту (афективно-вольовий)	4,31	0,78
Я відкритий(-а) до пошуку компромісів у складних ситуаціях (поведінковий)	4,69	0,50
Я здатен(-на) визнати власну помилку у разі потреби (рефлексивний)	4,67	0,58
Я довіряю третій стороні (медіатору) як посереднику у вирішенні спору (когнітивний)	3,98	0,99

є когнітивний компонент – довіра до медіатора як нейтральної третьої сторони ($M = 3,98$; $SD = 0,99$). Висока варіативність відповідей за останнім показником свідчить про суттєві розбіжності в ставленні до інституту медіатора. Дані прямо корелюють з основними бар'єрами впровадження медіації (таблиця 3), де недовіра до нейтральності медіатора посідає третє місце (45,2%). Відтак підвищення інституційної довіри стає одним із пріоритетних завдань при впровадженні медіаційних практик.

Аналіз оцінок важливості різних груп якостей для успішної роботи на державній службі (шкала 1–5) дозволив виявити ієрархію значущих компетентностей з погляду самих респондентів (таблиця 4).

Комунікативні характеристики – тактовність, толерантність, емпатія та вміння вести переговори й вирішувати конфлікти – поділяють найвищий рейтинг ($M=4,87$) із ціннісними та етичними якостями. Це свідчить про те, що державні службовці усвідомлюють важливість саме тих особистісних характеристик, які складають психологічну основу медіаційної компетентності [12; 13]. Водночас розрив між усвідомленням важливості комунікативних якостей ($M=4,87$) та рівнем довіри до медіаційного процесу ($M=3,98$) відображає розбіжність між декларованими цінностями й готовністю до їх інституційного

застосування – феномен, який С. Грабовська [5] описує як «ціннісно-поведінковий розрив» у примирливій комунікації.

60 осіб (48,4%) однозначно зацікавлені пройти навчання з медіації, 52 особи (41,9%) відповіли «можливо», і лише 12 осіб (9,7%) не виявили зацікавленості. Таким чином, потенційний запит на медіаційну освіту охоплює щонайменше 48,4% вибірки, а з урахуванням позиції «можливо» – до 90,3% респондентів. Такий рівень запиту свідчить про сприйнятливості системи державної служби до спеціалізованих навчальних програм із медіації, що відповідає рекомендаціям нормативних документів НАДС [2; 3] та авторським напрацюванням у сфері тренінгової роботи [11].

Результати дослідження необхідно інтерпретувати з урахуванням ряду методологічних обмежень. Вибірка є зручною: участь в онлайн-анкетуванні була добровільною і не передбачала жодних механізмів рандомізації. До дослідження ймовірніше потрапили службовці з відносно вищим рівнем зацікавленості темою медіації або вищою цифровою активністю, ніж їхні колеги в цілому по системі, – тож показники позитивних установок і обізнаності можуть бути дещо завищеними. Крім того, вибірка є відносно невеликою ($n=124$) і географічно нестратифікованою: розподіл респондентів за регіонами та рівнями органів влади (центральний, обласний, місцевий) не

Таблиця 3

Бар'єри впровадження медіації в державній службі ($n=124$)

Бар'єр	Кількість згадок	% від вибірки
Брак підготовлених фахівців	62	50,0
Страх відкрито обговорювати проблеми	62	50,0
Недовіра до нейтральності медіатора	56	45,2
Неможливість змінити офіційну процедуру	43	34,7
Недостатня нормативна урегульованість	42	33,9

Таблиця 4

Оцінка важливості груп якостей для роботи на державній службі ($n=124$, шкала 1–5)

Група якостей	Середній бал (M)
Ціннісні орієнтації та етичні якості (патріотизм, служіння суспільству, неприйняття корупції, повага до прав людини)	4,87
Комунікативні якості (переговори, тактовність, толерантність, емпатія, вміння вирішувати конфлікти)	4,87
Особисті якості (стресостійкість, відповідальність, комунікабельність, об'єктивність, контроль емоцій)	4,83
Адаптивні якості (мобільність, навчання, відкритість до нових ідей, технології)	4,81
Інтелектуальні та когнітивні якості (логіка, креативність, критичне та аналітичне мислення, увага)	4,80
Управлінські та організаційні якості (лідерство, делегування, мотивація, тайм-менеджмент, координація)	4,75

контролювався. Нарешті, всі дані є самозвітними, що породжує класичний ризик соціально бажаних відповідей, особливо гострий у публічному секторі.

З урахуванням зазначеного, результати дослідження правомірно поширювати на державних службовців категорій А-В органів публічного управління з базовим рівнем цифрової грамотності та певним рівнем попередньої обізнаності з темою конфліктів і медіації, а також на педагогічне та тренінгове проєктування для цільових груп з аналогічними характеристиками. Водночас результати не можуть автоматично поширюватися на: державних службовців у регіонах з обмеженим доступом до мережі; службовців силових і правоохоронних структур, де організаційна культура і вимоги до конфіденційності суттєво відрізняються; персонал органів влади, безпосередньо залучений до реагування на гуманітарні та надзвичайні ситуації. Проведення подальших досліджень із застосуванням стратифікованої вибірки та змішаних методів уможливить перевірку отриманих результатів на ширшій і більш репрезентативній аудиторії.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження засвідчило, що державні службовці України демонструють відносно високий рівень загальної обізнаності з поняттям медіації (93,5%), проте ця обізнаність має переважно поверховий, теоретичний характер. Лише 6,5% респондентів добре знають положення Закону України «Про медіацію» та нормативні акти НАДС. Водночас ставлення до медіації є переважно позитивним: 75,8% вважають її потенційно ефективним інструментом у державній службі, а 82,3% оцінюють її впровадження як актуальне або вкрай актуальне.

Самооцінка психологічної готовності виявила достатньо високі показники за поведінковим ($M = 4,69$) та рефлексивним ($M = 4,67$) компонентами. Разом з тим афективно-вольовий компонент ($M = 4,31$) та особливо когнітивний компонент ($M = 3,98$) залишаються слабкими ланками. Найнижчий рівень довіри до нейтральності медіатора (найвища варіативність, $SD = 0,99$) свідчить про існування суттєвого інституційного бар'єру. Основними перешкодами впровадження медіації респонденти назвали брак підготовлених фахівців (50,0%), страх відкрито обговорювати проблеми (50,0%) та недовіру до нейтральності медіатора (45,2%). Виявлений «ціннісно-поведінковий розрив» між високою декларованою важливістю комунікативних якостей ($M = 4,87$) та реальною готовністю до медіаційного процесу підтверджує, що теоретичне визнання цінності діалогу ще не трансформувалося в практичну установку.

Таким чином, психологічна готовність державних службовців до медіації є частковою та неоднорідною. Вона створює сприятливе мотиваційне підґрунтя для впровадження, але потребує цілеспрямованої системної роботи з подолання психологічних бар'єрів і підвищення інституційної довіри, особливо в умовах воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням кореляцій між психологічною готовністю до медіації та окремими особистісними характеристиками (емпатія, рівень тривожності, стиль управління конфліктом); порівняльним аналізом показників готовності між різними категоріями державних службовців; дослідженням інституційних умов впровадження медіаційних служб в органах публічного управління.

Список літератури:

1. Закон України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 6. Ст. 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20>
2. 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. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/506150__691992
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 47-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0047859-22#Text>
4. Гаврилюк Р. О., Пацурківський П. С. *Медіація як цінність* : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2023. 466 с.
5. Грабовська С. Л. *Психологія примирення* : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.
6. Корнута Л. М. Щодо питання впровадження медіації в публічній службі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.11>

7. Мельничук О.Ф. Медіація в адміністративному судочинстві: європейський досвід для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. 2022. Вип. 72, ч. 2. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.45>
8. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Впровадження медіації для потреб органів публічної влади. *Публічне управління та право*. 2023. № 9(15). С. 476–485. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-476-485](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-476-485)
9. Переверзев О. О. Використання медіації та арбітражу у вирішенні конфліктних ситуацій в державному управлінні. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 338–341. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2021.2.49>
10. Фішер Р., Юрі У., Петтон Б. *Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій*. Київ : Основи, 2016. 220 с.
11. Шмаленко Ю. І. Психологічні та комунікативні аспекти медіаційної діяльності. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.40>
12. Шмаленко Ю. І., Зуєва Л. Є., Цільмак О. М. Психологічні механізми формування конфліктостійкості у працівників суду. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука*. Серія: Педагогіка та психологія. 2025. № 3. С. 325–332. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-3-44>
13. Шмаленко Ю. Медіація як ключовий інструмент соціальної стабільності: діяльність та вплив на сучасне суспільство. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 20 вересня 2023 р.). Одеса : ОДУВС, 2023. С. 115–116.
14. Glasl F. *Conflict Management: A Handbook for Individual, Group and Organizational Conflict*. Stroud : Hawthorn Press, 1999. 316 p.
15. Moore C. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 608 p.

Shmalenko Yu. I. PSYCHOLOGICAL READINESS OF CIVIL SERVANTS FOR MEDIATION

This paper presents an empirical study of the psychological attitudes of Ukrainian civil servants towards mediation as a tool for conflict resolution in the public administration system. Its relevance stems from the contradiction between the normative consolidation of mediation in Ukrainian legislation and the actual level of public servants' psychological readiness for its practical application: while the regulatory framework creates the necessary conditions, it does not address the problem of internal orientation towards constructive dialogue.

The study develops and substantiates a four-component model of psychological readiness for mediation, encompassing affective-volitional, behavioural, reflexive, and cognitive-trust components. Psychological readiness is conceptualised as an integral personal disposition distinct from situational attitude and general communicative competence. The empirical basis consists of online survey data collected from civil servants in state administration bodies and local self-government.

The findings indicate that awareness of the concept of mediation among civil servants is relatively high, yet predominantly theoretical and unsupported by knowledge of the current regulatory framework. Attitudes towards mediation are generally positive, suggesting a favourable motivational basis for its institutionalisation. At the same time, self-assessment of readiness components revealed structural heterogeneity: the behavioural and reflexive components scored highest, while the affective-volitional and especially the cognitive-trust component (trust in the mediator as a neutral third party) were the weakest. The main barriers identified include the shortage of qualified specialists, fear of openly discussing conflicts, and distrust of the mediator's neutrality. A "value-behavioural gap" was found between the declared importance of communicative qualities and actual readiness for the mediation process, along with a high demand for mediation training among participants.

It is concluded that the psychological readiness of civil servants for mediation is partial and structurally heterogeneous: it forms a sufficient motivational foundation but requires systematic efforts to enhance institutional trust and develop practical mediation skills. The study's limitations (convenience sampling and self-reported data) are discussed, and directions for further research are outlined.

Keywords: mediation, psychological readiness, civil servants, public administration, institutional trust, conflict behaviour, psychological barriers, mediation competence, conflict resolution.

Дата першого надходження статті до видання: 10.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 06.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.05.2026