

Список використаних джерел

1. Дегтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації як функція управлінського лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. – 2018.
2. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>
3. Карамушка Л.М., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 38. С. 225–229.
4. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

Ольга Стукалова,

здобувач ступеня вищої освіти
магістр Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
професор кафедри психології
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, доктор
психологічних наук, професор
Карина Фоменко

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У ВЕТЕРАНІВ З ДОСВІДОМ МОРАЛЬНОЇ ТРАВМИ: АРТТЕРАПЕВТИЧНИЙ АСПЕКТ

Повернення демобілізованих військовослужбовців до мирного життя передбачає не лише фізичну адаптацію, а й психологічну реінтеграцію в соціальне та професійне середовище. Одним із найбільш уразливих аспектів цього процесу є відновлення професійної мотивації, яка часто зазнає

глибоких деформацій під впливом моральної травми – феномену, що виникає внаслідок подій, які суперечать базовим моральним переконанням особистості.

Моральна травма поглиблює ізоляцію ветеранів, знижує рівень внутрішньої мотивації, підвищує ризик професійного вигорання та ускладнює процес працевлаштування, вона супроводжується відчуттям провини, сорому, втрати сенсу і професійної ідентичності, що безпосередньо впливає на мотиваційні процеси та продуктивність у трудовій діяльності.

Попри зростаючу увагу до моральної травми в психології та психотерапії, проблема відновлення професійної мотивації в осіб з таким досвідом залишається недостатньо дослідженою, зокрема у прикладному контексті організаційного середовища. У зв'язку з цим виникає потреба в науковому аналізі психологічних умов, що сприяють реінтеграції ветеранів, зокрема через використання арттерапевтичних ресурсів. Саме цьому аспекту присвячено дане теоретичне дослідження.

У західній психологічній літературі феномен моральної травми розглядається як специфічний різновид психологічної травматизації, що виникає внаслідок досвіду, який глибоко суперечить внутрішнім моральним або етичним переконанням особистості. Уперше поняття «моральна травма» (*moral injury*) було запропоноване Дж. Шеєм (J. Shay) для опису психологічного стану ветеранів, які відчували зраду з боку авторитетних фігур у ситуаціях бойових дій, що порушували їхні базові моральні очікування та норми поведінки. На відміну від посттравматичного стресового розладу, моральна травма не зосереджується виключно на реакціях страху, а передусім охоплює емоції глибокого сорому, провини, втрати довіри, а також руйнування особистісного сенсу та моральної ідентичності [3].

Подальший розвиток цього підходу пов'язаний з дослідженнями Б. Ліцта (B. Litz) та колег, які запропонували когнітивно-мотиваційну модель моральної травми, підкреслюючи її зв'язок із порушенням морального самосприйняття та появою деструктивних афективних станів, що ускладнюють інтеграцію травматичного досвіду в особистісну історію. Моральна травма трактується як наслідок не лише скоєних, але й спостережуваних або дозволених дій, які порушують внутрішній моральний кодекс, що призводить до

дезорганізації мотиваційної сфери, зниження самооцінки та соціальної ізоляції [2].

М. Талберт (M. Talbert) розглядає моральну травму як форму глибокого внутрішнього морального конфлікту, що виникає внаслідок усвідомлення участі в діях, які суперечать власним етичним переконанням. Йдеться не лише про вільно обрані дії, а й про поведінку в умовах зовнішнього тиску або обмеженого вибору, що однак не зменшує інтенсивності морального страждання. Центральним у підході М. Талберта є акцент на суб'єктивному сприйнятті та інтерпретації ситуації: саме особистісне моральне осмислення вчиненого чи дозволеного стає тригером моральної травми [4]. Такий підхід дозволяє розглядати моральну травму не лише як наслідок зовнішніх подій, а як результат внутрішнього морального діалогу, що має вирішальне значення у формуванні травматичного досвіду.

Дослідники відзначають, що моральна травма має складну структуру, у якій поєднуються афективні, когнітивні та поведінкові компоненти, зокрема румінації, зниження самосприйняття, внутрішнє покарання та уникнення соціальних контактів. Окрему увагу приділено впливу моральної травми на професійне функціонування, що виражається у втраті сенсу праці, зниженні мотивації до професійної діяльності та руйнуванні ідентичності, пов'язаної з виконанням соціально значущих ролей [1].

Таким чином, у західній літературі моральна травма розглядається як глибоко особистісний феномен, що зачіпає ціннісно-смыслову сферу особистості та потребує мультидисциплінарного підходу до вивчення та психотерапевтичного впливу, включно з гуманістичними, екзистенційними та арттерапевтичними напрямками.

Важливою складовою процесу повноцінної реінтеграції в мирне життя та соціальне середовище ветеранів з досвідом моральної травми є відновлення професійної мотивації. Мотиваційна сфера виконує функцію внутрішнього рушія адаптаційної поведінки, забезпечуючи спрямованість на досягнення цілей, реалізацію професійного потенціалу та збереження відчуття сенсу діяльності. У контексті пережитої моральної травми ця сфера зазнає істотних деформацій: ветерани можуть втрачати віру в цінність своєї професії,

уникати ситуацій, що нагадують про минулий досвід, або відчувати власну моральну непридатність до професійної ролі. Наслідком є дезадаптація, яка проявляється у втраті ініціативи, професійному вигоранні, зниженні трудової ефективності та труднощах з поверненням на ринок праці.

Водночас мотиваційне відновлення має потенціал стати ресурсом самозцілення. Формування нового змісту професійної діяльності, відновлення зв'язку з цінностями, актуалізація сильних сторін та досвіду, набутого в умовах служби, можуть слугувати основою для переосмислення минулого та побудови нового морального ідентичного наративу. Особливого значення в цьому процесі набувають психологічні інтервенції, здатні не лише відновити функціональність, а й сприяти етичній інтеграції пережитого досвіду, включаючи рефлексію, співпереживання, прийняття та внутрішню трансформацію.

Підтримка професійної мотивації ветеранів уразливих категорій є не лише індивідуальною терапевтичною метою, а й суспільним завданням: успішна реінтеграція означає активне включення цих осіб у трудове, громадське та культурне життя.

Сприятливі умови для символічного осмислення травматичного досвіду, відновлення ціннісної структури особистості та активізації професійної мотивації відкривають сучасні психотерапевтичні інтервенції, зокрема арттерапія. Арттерапевтичні методи сприяють вираженню емоцій, які важко вербалізувати, зниженню внутрішнього конфлікту та поступовому поверненню до цілеспрямованої діяльності.

Арттерапія створює низку специфічних психологічних умов, які сприяють відновленню професійної мотивації у ветеранів з досвідом моральної травми, забезпечуючи глибоку роботу з внутрішніми конфліктами, відновленням ціннісно-сислової сфери та емоційною реабілітацією. Основні психологічні умови, що формуються в процесі арттерапевтичного втручання, можна описати наступним чином:

1. Безпечне символічне вираження травматичного досвіду. Арттерапія створює безпечний простір, у якому можливо символічно виразити внутрішній моральний біль, пов'язаний із досвідом війни, без загрози осуду чи повторної травматизації. Такий процес знижує емоційну напругу та відкриває доступ до непроговорених почуттів, що блокують мотиваційну активність.

2. Реконструкція моральної ідентичності. Завдяки творчим засобам арттерапії (малюнок, ліплення, колаж, нарративна візуалізація) відбувається відновлення або перебудова морального «Я» як суб'єкта, здатного діяти згідно з новими цінностями. Це сприяє переосмисленню свого досвіду не як морального краху, а як ресурсу зростання та нового етичного вибору в професійній сфері.

3. Активізація ціннісно-сислової аспекту мотивації. Арттерапія стимулює пошук нового сенсу, особливо в контексті діяльності. Через роботу з образами та символами можливе відновлення або формування нової системи цінностей, пов'язаної з працею, служінням, допомогою іншим, творчістю – що й лежить в основі внутрішньої мотивації.

4. Відновлення суб'єктності та контролю. У процесі творчої діяльності ветерани знову переживають себе як активних творців – не лише образу, але й власної історії. Це формує відчуття контролю над власним життям, що є ключовим чинником мотиваційної активності, особливо після досвіду втрати контролю під час бойових дій.

5. Емоційне зцілення та зниження ригідності афекту. Арттерапевтичний процес сприяє емоційній регуляції, зниженню рівня хронічного стресу, тривожності, сорому та провини, що є основними бар'єрами для мотиваційної ініціативи. Завдяки цьому з'являється відкритість до нового досвіду, зокрема професійного.

6. Соціальна реінтеграція через взаємодію. У групових форматах арттерапія дозволяє ветеранам відчутти підтримку з боку інших, сформуванати позитивний досвід міжособистісної взаємодії та отримати зворотний зв'язок. Це відновлює довіру до соціуму та знижує ізоляцію, що є важливою передумовою професійної включеності.

У межах арттерапевтичної роботи з ветеранами доцільним є використання технік колажу, артрефлексії, проективного малювання, глинотерапії, а також елементів біографічного та нарративного підходу. Ці засоби сприяють вираженню та трансформації морального болю; реконструкції внутрішньої картини світу; відновленню суб'єктності та самоцінності; розвитку нових мотиваційних установок, орієнтованих на майбутнє. Особливе значення має групова арттерапія, у якій ветерани мають змогу пережити досвід прийняття, розділеної

відповідальності та реінтеграції моральних переживань у соціально підтримуваному середовищі. Такий досвід сприяє формуванню нових професійних намірів і мотивації до активного включення у трудову діяльність. У результаті арттерапія не лише допомагає зменшити наслідки моральної травми, але й створює умови для відновлення ключових психологічних ресурсів, що лежать в основі професійної мотивації: суб'єктності, ціннісної орієнтації, емоційної цілісності та готовності до соціального включення.

Результати теоретичного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Переживання моральної травми внаслідок участі у бойових діях істотно впливає на психологічний стан демобілізованих військовослужбовців, зокрема деформує їхню професійну мотивацію, руйнує ціннісні орієнтири та ускладнює повернення до трудової діяльності, супроводжується почуттям провини, сорому, втрати сенсу, що підривають віру у власну професійну спроможність та знижують мотиваційну активність.

2. Відновлення професійної мотивації у ветеранів з досвідом моральної травми є не лише психотерапевтичним завданням, а й соціальним викликом, пов'язаним з інтеграцією цих осіб у повноцінне громадське та професійне життя.

3. Арттерапія створює низку умов для мотиваційного відновлення: безпечне середовище для символічного вираження досвіду, реконструкцію моральної ідентичності, активізацію ціннісно-сміслових орієнтацій, відновлення суб'єктності, емоційну регуляцію та соціальну підтримку.

4. Застосування арттерапевтичних технік сприяє емоційному зміцненню, відновленню почуття особистісної цінності та формуванню нової професійної перспективи.

Список використаних джерел

1. Drescher K. D., Foy D. W., Kelly C., Leshner A., Schutz K., Litz B. An Exploration of the Viability and Usefulness of the Construct of Moral Injury in War Veterans. *Traumatology*. 2011. Vol. 17(1). P. 8–13.

2. Litz B. T., Stein N., Delaney E., Lebowitz L., Nash W. P., Silva C., Maguen S. Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*. 2009. Vol. 29(8). P. 695–706.

3. Shay J. Achilles in Vietnam: Combat trauma and the undoing of character. New York: Scribner, 1994. 246 p.

4. Talbert M. Moral Responsibility. Cambridge: Polity Press, 2012. 192 p.

Валерія Толканець,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІД ВПЛИВОМ СТРЕСОГЕННИХ І КРИЗОВИХ ЧИННИКІВ

У сучасних умовах нестабільності, що зумовлена як внутрішніми, так і глобальними чинниками – війнами, пандеміями, економічними потрясіннями, – перед організаціями постає потреба у формуванні нового типу лідерства. Лідерство в умовах стресу – це феномен, який набуває особливого значення в періоди глибоких соціальних, економічних та політичних трансформацій. У сучасному світі все частіше виникають кризи різного походження: від пандемій і воєн до глобальних фінансових катастроф. У таких обставинах саме лідер стає фігурою, що визначає хід подій, ефективність управління та збереження морального духу команди.

Лідерство – це не просто управлінський стиль або функція, а складний процес духовної взаємодії з людьми, що охоплює емоційну залученість глибоку відповідальність. Феномен лідерства ґрунтується не лише на авторитеті чи досвіді, а й на здатності підтримати, вмотивувати та спрямувати інших у момент невизначеності. Особливо важливим лідерство стає у сферах, де вартість помилки надто висока – охорона здоров'я, безпека, державне управління. Саме тому аналіз досвіду лідерства у стресових ситуаціях є надзвичайно актуальним у контексті підготовки ефективних управлінців [3, с. 184].