

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА
ПРАВА «КРОК»**

Бізнес Школа КРОК

Шворак Роксолана Станіславівна

УДК

Кваліфікаційна робота

**«Культура ненасильницької комунікації як інструмент менеджменту
конфліктів в організації»**

073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

(освітня програма)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник(консультант) доц. Калініна Н.В.

Київ - 2026

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMARY PAGE.....	3-4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Основи конфліктології в організаційному середовищі.....	9
1.2. Поняття, принципи та правила ненасильницької комунікації.....	23
1.3. Принципи сталого розвитку та ненасильницька комунікація: сфери взаємодії та перетину.....	30
РОЗДІЛ 2. КУЛЬТУРА НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ.....	39
2.1. Корпоративна культура та її роль у формуванні ненасильницької взаємодії в організації.....	39
2.2 Психологічні умови прийняття ненасильництва та емоційний інтелект як основа культури ненасильницької комунікації.....	52
2.3. Інтеграція принципів та правил ненасильницької комунікації в систему менеджменту конфліктів.....	65
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ПРИЦИПІВ ТА ПРАВИЛ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ.....	73
3.1. Аналіз впровадження ННК у вітчизняних та міжнародних компаніях.....	73
3.2. Ефективні методики навчання ненасильницької комунікації в організації.....	85
3.3. Алгоритми впровадження ННК в організаційне середовище.....	96
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	117

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню культури ненасильницької комунікації як інструменту менеджменту конфліктів в організації. У роботі ненасильницька комунікація розглядається як складова корпоративної культури та ефективний механізм попередження і конструктивного врегулювання організаційних конфліктів.

Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння конфлікту та роль комунікативної культури, лідерства і психологічної безпеки у формуванні ефективної взаємодії в організації. Особливу увагу приділено функціонуванню організацій в Україні в умовах війни, що супроводжується підвищеним емоційним навантаженням і зростанням комунікативної напруги.

У роботі досліджено міжнародний і вітчизняний досвід застосування принципів ненасильницької комунікації та проведено емпіричне дослідження особливостей сприйняття конфліктів і комунікації в організаційному середовищі. За результатами дослідження запропоновано алгоритм упровадження ненасильницької комунікації та приклад її нормативного закріплення в корпоративному кодексі.

Ключові слова: ненасильницька комунікація, корпоративна культура, організаційні конфлікти, менеджмент конфліктів, психологічна безпека.

RESUME

This qualification paper is devoted to the study of the culture of nonviolent communication as a tool for conflict management in organizations. Nonviolent communication is considered as a component of corporate culture and an effective mechanism for the prevention and constructive resolution of organizational conflicts.

The paper analyzes theoretical approaches to understanding conflict and examines the role of communicative culture, leadership, and psychological safety in shaping effective interaction within organizations. Special attention is paid to the functioning of organizations in Ukraine under wartime conditions, which are associated with increased emotional strain and heightened communicative tension.

The study reviews international and domestic experience in applying the principles of nonviolent communication and presents the results of an empirical analysis of conflict perception and communication practices in the organizational environment. Based on the findings, an algorithm for implementing nonviolent communication is proposed, along with an example of its formal integration into a corporate code.

Key words: nonviolent communication, corporate culture, organizational conflicts, conflict management, psychological safety.

ВСТУП

Сучасні організації функціонують в умовах турбулентності, зростаючої складності соціальних взаємодій, високої інтенсивності комунікації та постійної необхідності адаптації до змін. Динаміка зовнішнього середовища, цифровізація робочих процесів, зростання мультикультурності колективів і трансформація форм зайнятості істотно ускладнюють внутрішню взаємодію та підвищують роль комунікативних чинників у забезпеченні ефективності діяльності організацій. За таких умов конфлікт перестає бути випадковим відхиленням від норми та постає як закономірний елемент організаційного життя, що виникає на перетині різних інтересів, професійних ролей, цінностей, очікувань і комунікативних стилів працівників.

Ефективність діяльності організації значною мірою залежить не від наявності чи відсутності конфліктів, а від здатності системи управління своєчасно їх виявляти, адекватно інтерпретувати та конструктивно врегульовувати. За умов належного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи розвитку організації, уточненню ролей, удосконаленню управлінських рішень і комунікативних практик. Натомість некеровані або латентні конфлікти призводять до зростання напруги, зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату та руйнування довіри в колективі.

Особливої актуальності проблематика управління конфліктами набуває в Україні в умовах повномасштабної війни, яка істотно вплинула на функціонування організацій, характер трудових відносин і психологічний стан працівників. Воєнний контекст супроводжується хронічним стресом, підвищеним рівнем тривожності, досвідом втрат, вимушеною міграцією, зміною форматів роботи та невизначеністю майбутнього. У таких умовах емоційне навантаження на персонал суттєво зростає, що підсилює ризик міжособистісних і міжгрупових конфліктів та ускладнює комунікативні процеси в організаціях.

Упродовж останніх десятиліть у менеджменті та організаційній психології спостерігається зсув від директивних і контрольних моделей управління до людиноцентрованих підходів, що акцентують увагу на якості комунікації, рівні довіри, психологічній безпеці та емоційній компетентності персоналу. В умовах війни цей зсув набуває не лише управлінського, а й соціально-психологічного значення, оскільки здатність організації підтримувати відкриту, уважну та відповідальну комунікацію стає чинником збереження працездатності колективів і їхньої стійкості до кризових впливів.

У цьому контексті зростає значення корпоративної культури як середовища, що визначає прийнятні моделі взаємодії, способи реагування на напругу та конфліктні ситуації, а також загальний емоційний клімат в організації. Саме корпоративна культура формує неформальні норми комунікації, задає межі допустимого в емоційному вираженні та визначає, чи сприймається конфлікт як загроза, чи як простір для діалогу й пошуку рішень.

Особливе місце в системі сучасних управлінських практик посідає ненасильницька комунікація, запропонована М. Розенбергом, яка розглядається не лише як набір комунікативних технік, а як цілісний підхід до взаємодії, заснований на усвідомленні власних почуттів і потреб, емпатії та відповідальності за комунікативний вплив [13]. У контексті організаційної взаємодії ненасильницька комунікація створює умови для переведення конфліктів із площини протистояння у площину діалогу та співпраці, що є особливо важливим в умовах підвищеної емоційної вразливості персоналу.

Принципи ненасильницької комунікації набувають особливої актуальності в організаційному середовищі України, де поєднання професійних викликів із воєнним досвідом посилює потребу в емпатійному, уважному та відповідальному спілкуванні. Невміння працювати з емоційною напругою, відсутність культури відкритого діалогу та низький рівень емоційної грамотності в таких умовах здатні значно поглиблювати конфлікти й негативно впливати на ефективність командної роботи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення культури ненасильницької комунікації як інструменту менеджменту конфліктів в організації, з урахуванням сучасних соціально-психологічних викликів і специфіки функціонування організацій в умовах війни. Водночас спостерігається брак комплексних досліджень, які поєднували б теоретичний аналіз конфліктів, емпіричне вивчення реальних комунікативних практик і розробку прикладних рекомендацій для багатокультурного організаційного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження культури ненасильницької комунікації як інструменту менеджменту конфліктів в організації та обґрунтування її ролі у формуванні ефективної, психологічно безпечної корпоративної взаємодії.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до розуміння конфлікту та культури ненасильницької комунікації в організаційному середовищі;
- проаналізувати роль комунікативної культури у процесах управління організаційними конфліктами;
- вивчити значення корпоративної культури, лідерства та психологічної безпеки у формуванні ефективних комунікативних практик;
- проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід застосування принципів ненасильницької комунікації в організаціях;
- провести емпіричне дослідження особливостей сприйняття конфліктів і комунікації в організаційному середовищі;
- розробити алгоритм упровадження ненасильницької комунікації та запропонувати приклад її нормативного закріплення в корпоративному кодексі.

Предметом дослідження є культура ненасильницької комунікації як інструмент менеджменту конфліктів в організації.

Об'єктом дослідження є конфлікти в організаційному середовищі.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та

систематизація наукових джерел, а також емпіричні методи — авторське анкетне опитування та якісний аналіз відкритих відповідей респондентів. Дослідження має порівняльний характер і спрямоване на виявлення особливостей сприйняття конфліктів та комунікації в багатокультурному організаційному середовищі.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення управлінських і комунікативних практик, а також у розробці рекомендацій і прикладу нормативного закріплення принципів ненасильницької комунікації в корпоративному кодексі організації.

Структура роботи. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох частин з трьома параграфами у кожній, заключення та додатків.

Ключові слова: ненасильницька комунікація, корпоративна культура, організаційні конфлікти, менеджмент конфліктів, психологічна безпека.

РОЗДІЛ 1. ТЕРЕТИЧНІ ОСНОВИ КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Основи конфліктології в організаційному середовищі

Конфлікт - одна з фундаментальних категорій соціальної психології, що відображає протиріччя, зіткнення інтересів, цілей або поглядів між окремими особами чи групами.

У науковій традиції його розглядають не лише як прояв міжособистісної напруги, а й як невід'ємний елемент розвитку соціальної взаємодії.

Будь-яке суспільство, спільнота чи організація функціонує через постійне узгодження позицій і балансування інтересів, отже, конфлікт є природним механізмом саморегуляції соціальної системи [1, с. 10].

В межах організаційного середовища, де люди виконують різні професійні ролі, мають власні цінності, мотиви, рівень компетентності та особистісні установки, конфлікт стає закономірною складовою комунікативного процесу. Він виникає на перетині управлінських і міжособистісних відносин, коли працівники прагнуть реалізувати свої інтереси в умовах обмежених ресурсів, часових рамок або суперечливих вимог керівництва.

Як зазначає Л. Козер, конфлікт - це не лише зіткнення, а й форма соціальної інтеракції, що дозволяє групам виявити внутрішні суперечності, окреслити межі прийнятності і виробити нові норми співіснування [7, с. 27]. З цієї точки зору конфлікт не руйнує соціальну систему, а, навпаки, зміцнює її стійкість, забезпечуючи оновлення та розвиток.

В організаційній психології конфлікт трактується як нормальний етап життєвого циклу групи, який виникає на певній стадії командного розвитку (за моделлю Т. Такмена - "storming") і виконує адаптивну функцію. Через конфлікт учасники групи перевіряють ієрархію, уточнюють ролі та очікування, узгоджують методи роботи [25, с. 56].

Більше того, конфлікт може виступати механізмом інновацій, адже він спонукає колектив переглядати усталені підходи, шукати нові рішення та

формувати критичне мислення. Коли організація має відкриту культуру діалогу, суперечності не ведуть до деструкції, а сприяють вдосконаленню управлінських і комунікативних процесів.

Таким чином, конфлікт - це не лише зіткнення інтересів, а й ресурс розвитку, який за умови належного управління перетворюється на інструмент підтримання соціальної рівноваги, творчого потенціалу та емоційної зрілості колективу.

Теоретичні підходи до розуміння конфлікту.

Історично конфліктологічна думка розвивалася у двох головних напрямках, що відображають еволюцію уявлень про природу соціальних суперечностей.

Перший напрям - теорії соціальної гармонії (О. Конт, Г. Спенсер), які розглядали конфлікт як відхилення від норми, девіацію, що порушує природну рівновагу суспільства. Представники цього підходу виходили з ідеї, що суспільство подібне до організму, де кожен елемент виконує свою функцію, а гармонія досягається через узгодженість дій і стабільність соціальних зв'язків. Конфлікт у такому розумінні є симптомом дисфункції, яку необхідно усунути задля відновлення цілісності системи [1]. Подібне трактування панувало у класичній соціології XIX ст. та стало підґрунтям для структурно-функціонального аналізу соціальних процесів;

Другий напрям - теорії соціальної напруги (К. Маркс, Г. Зіммель, Л. Козер), навпаки, розглядають конфлікт як природний, неминучий і навіть продуктивний процес [1]. К. Маркс підкреслював, що боротьба між класами є рушійною силою історичного розвитку, а соціальні протиріччя - джерелом суспільного прогресу [1].

Г. Зіммель у праці «Соціологія конфлікту» зазначав, що суперечність - це форма соціальної інтеракції, яка сприяє утвердженню нових норм і стабілізації відносин після подолання кризи [7, с. 27]. Л. Козер, продовжуючи ідеї Зіммеля, доводив, що конфлікт може виконувати функціональну роль у підтриманні

соціальної системи, оскільки сприяє виявленню напруги, її розрядженню та зміцненню групової ідентичності [7, с. 27].

Сучасна конфліктологічна парадигма інтегрує обидва підходи, сприймаючи конфлікт як механізм динамічної рівноваги. З одного боку, він сигналізує про дисбаланс чи порушення у системі взаємин, а з іншого - відкриває можливість для оновлення, перегляду структур і підходів до управління. Як зазначає М. Дойч [25], конфлікт - це «двосічний процес», який може бути як конструктивним, так і деструктивним залежно від того, наскільки сторони орієнтовані на співпрацю.

В межах організаційного середовища цей підхід виявляється особливо цінним. Конфлікт сприймається не як загроза, а як природна частина життєвого циклу організації, що сприяє її розвитку.

М. Рагім [47] підкреслює, що у зрілих корпоративних структурах суперечності стають джерелом інновацій, дозволяють покращити комунікаційні процеси та підвищити рівень емоційної зрілості колективу.

Р. Левицький [45] і Д. Тйосволд [65] вказують, що «позитивний конфлікт» стимулює креативність, командну взаємодію і формує культуру відповідальності.

В управлінському контексті конфлікт виступає індикатором зрілості організації. Його наявність свідчить про здатність системи адаптуватися до нових умов, генерувати інноваційні рішення й підтримувати баланс між індивідуальними та колективними інтересами.

Керівник, який володіє навичками конструктивного врегулювання суперечностей, може трансформувати конфлікт із деструктивного у творчий процес обміну ідеями, що зміцнює корпоративну культуру та стимулює розвиток персоналу.

Таким чином, сучасна конфліктологічна парадигма виходить із того, що повна відсутність конфліктів у колективі є радше симптомом стагнації, а не гармонії. Натомість контрольований і відкритий конфлікт виконує

роль каталізатора розвитку, оновлення управлінських практик і формування зрілої організаційної культури, у центрі якої - діалог, довіра та відповідальність.

Саме тому в менеджменті зростає роль комунікативної компетентності та емоційного інтелекту керівників, які дозволяють переводити конфлікт із площини протистояння у площину діалогу й розвитку.

Структура та компоненти конфлікту

Будь-який конфлікт має типову структуру, яка включає (Рис.1.1):

1. Суб'єкти (учасники конфлікту)

Суб'єктами можуть бути індивіди, групи або організації, між якими виникає суперечність. У межах організації це можуть бути окремі працівники, керівник і підлеглий, міжгрупові коаліції або формальні й неформальні лідери.

На думку М. Рагіма, індивідуальні характеристики учасників (статус, стиль комунікації, рольові очікування) значною мірою визначають вибір поведінкової стратегії в конфлікті [51, с. 22].

2. Об'єкт конфлікту (предмет суперечності)

Об'єктом конфлікту є те, через що виникає напруга — ресурси, статус, інформація, цінності або методи роботи.

Роббінс підкреслює, що конфлікти найчастіше виникають через дефіцит ресурсів, нечіткість ролей та суперечливі цілі підрозділів [52, с. 115].

Об'єкт може мати матеріальний, символічний або процесуальний характер, і його правильна ідентифікація є умовою раціонального врегулювання.

3. Мета сторін

Кожна сторона має власні цілі та інтереси, які можуть збігатися або протилежитися. Як зазначає Дойч, саме рівень сумісності цілей визначає, чи матиме конфлікт конструктивний чи деструктивний характер [25, с. 34]. Часто приховані цілі (потреба у визнанні, самоствердженні, контролі) відіграють більшу роль, ніж формальні.

4. Засоби та стратегії поведінки

Стратегії поведінки визначаються тим, як суб'єкти прагнуть досягти своїх цілей.

Модель Томаса–Кілмана виділяє п'ять базових стратегій: суперництво, співпраця, компроміс, уникання та пристосування [66, с. 44].

За М. Рагімом, вибір стратегії залежить від культури організації, характеру взаємин, структури влади та особистісних якостей учасників [51, с. 96].

5. Результат взаємодії

Результат конфлікту може бути конструктивним або деструктивним.

Л. Козер підкреслює, що конструктивні конфлікти сприяють оновленню групових норм, підвищують згуртованість і адаптивність системи [7, с. 35]. Деструктивні ж конфлікти руйнують довіру, погіршують психологічний клімат і знижують продуктивність. Результат залежить від комунікаційної компетентності сторін та застосування інструментів врегулювання - медіації, фасилітації, переговорів або ННК.

На рис. 1.1. показані елементи класичної структури конфлікту.

Учасники конфлікту



Рис.1.1. Структура та компоненти конфлікту

У межах організації суб'єктами конфлікту можуть бути як індивіди (працівники, керівники), так і групи (відділи, команди, профспілки). Предметом можуть виступати матеріальні ресурси, інформація, статус, вплив або визнання [25, с. 52].

Особливістю організаційного конфлікту є його вбудованість у формальні структури влади. Саме тому спосіб управління конфліктом в корпоративному середовищі безпосередньо залежить від стилю керівництва, рівня відкритості комунікації та етичних норм у колективі [52, с.56].

На індивідуальному рівні конфлікт є результатом когнітивного дисонансу [31], тобто невідповідності між очікуваннями та реальністю. У

колективному вимірі він часто зумовлений нерівністю статусів або боротьбою за вплив.

Гоулман [34, с.189] наголошує, що ключовою причиною конфліктів в сучасних організаціях є низький рівень емоційного інтелекту, який призводить до імпульсивної поведінки, неадекватної оцінки ситуації та відсутності емпатії.

Високий рівень емоційної грамотності дозволяє людям зменшити інтенсивність конфлікту завдяки кращому усвідомленню власних почуттів, розумінню мотивів інших і здатності до саморегуляції [34, с. 97]. Таким чином, психологічна культура стає базовою умовою профілактики конфліктів.

Функції конфлікту

Конфлікт виконує низку важливих функцій у розвитку організації:

1. Діагностичну - виявляє слабкі місця в системі управління, комунікації чи розподілу ролей.
2. Інноваційну - стимулює пошук нових рішень і підходів.
3. Інтеграційну - після конструктивного вирішення конфлікту група часто стає більш згуртованою.
4. Регуляційну - забезпечує баланс між індивідуальними й колективними інтересами.

Однак, при некерованому розвитку конфлікт може виконувати деструктивні функції: руйнувати довіру, спричиняти стрес, знижувати продуктивність праці [12, с. 119].

Управлінське завдання полягає в тому, щоб зберегти оптимальний рівень конфліктності - достатній для розвитку, але не загрозливий для стабільності системи.

Типи конфліктів і підходи до їх класифікації

В теорії менеджменту застосовують різні класифікації конфліктів залежно від природи взаємодії, структури організації та причин виникнення суперечностей. Найбільш поширеною є класифікація за рівнем соціальної взаємодії, яка дає змогу аналізувати конфлікти від індивідуального до групового рівня [4]:

1. Внутрішньоособистісні конфлікти

Це суперечності, що виникають всередині особистості, коли її цінності, установки чи ролі не узгоджуються між собою. Поширеними формами є:

- рольовий конфлікт - коли від працівника очікують несумісних дій або він має виконувати кілька взаємовиключних ролей;
- конфлікт вибору - необхідність обрати між привабливими чи неприємними альтернативами;
- конфлікт цінностей - коли внутрішні переконання суперечать вимогам організації.

Роббінс наголошує, що внутрішньоособистісні конфлікти знижують задоволеність роботою та можуть призводити до стресу, емоційного виснаження та зниження продуктивності [51, с. 120].

2. Міжособистісні конфлікти

Вони виникають між двома або більше працівниками та зумовлені:

- різницею в інтересах;
- несумісністю характерів;
- боротьбою за ресурси чи повноваження;
- зіткненням стилів поведінки або комунікації.

Це один із найпоширеніших видів конфліктів в організаціях. Він може мати як конструктивний (з'ясування ролей, покращення комунікації), так і деструктивний характер (ізоляція, конкуренція, зниження ефективності групової роботи).

3. Міжособові конфлікти (індивід - група)

Такий конфлікт виникає тоді, коли індивід не поділяє норм, правил або цінностей групи. Причинами можуть бути:

- невідповідність очікувань групи поведінці індивіда;
- прагнення окремого працівника змінити групові норми;
- тиск групи, що суперечить особистим переконанням.

Цей тип конфлікту часто пов'язаний із феноменами групового мислення, конформізму чи роллю «інакшого» у команді.

4. Міжгрупові конфлікти

Це суперечності, що виникають між двома або більше групами всередині організації. Найчастіше вони проявляються у:

- змаганні між відділами за ресурси;
- різних стратегічних цілях підрозділів;
- відмінностях у професійних культурах (наприклад, відділ продажу vs. відділ бухгалтерії);
- розбіжностях у цінностях чи методах роботи.

Раїм зазначає, що міжгрупові конфлікти часто несуть системний характер і вимагають структурних рішень, а не лише корекції поведінки учасників [50, с. 48].

Також виділяють конструктивні та деструктивні конфлікти. Перші сприяють розвитку і вдосконаленню системи, другі - ведуть до її руйнування [50, с.26].

Моделі поведінки в конфлікті

Модель К. Томаса і Р. Кілмана виділяє п'ять стратегій поведінки в конфлікті:

1. Суперництво (висока орієнтація на себе, низька на інших);
2. Співпраця (висока орієнтація на себе й інших);
3. Компроміс (середній рівень орієнтації);
4. Уникання (низька орієнтація на обидві сторони);
5. Пристосування (висока орієнтація на інших, низька на себе) [65, с. 44].

Раїм додає, що ефективність стратегії залежить від культури організації, типу взаємин між учасниками і важливості предмета конфлікту. У демократичних структурах зазвичай переважає співпраця як найпродуктивніший підхід [50, с. 96].

Гласл розрізняє дев'ять стадій ескалації конфлікту - від загострення напруги до взаємного знищення [33, с. 96]. Структуру ескалаційного процесу подано на рис. 1. 2.

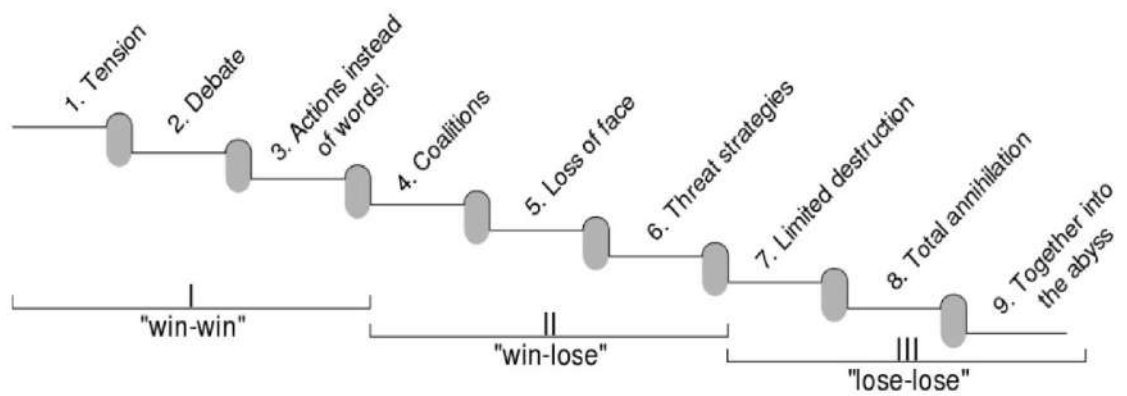


Рис. 1.2. Стадії ескалації конфлікту за Ф. Гласлом

Проте для практичного менеджменту доцільно розглядати чотири основні етапи:

1. Поява передумов (латентний етап);
2. Усвідомлення і артикуляція проблеми;
3. Ескалація протистояння;
4. Розв'язання або згасання.

Завдання менеджера полягає в ранній діагностиці конфлікту - на стадії прихованих протиріч, коли ще можливі профілактичні дії через комунікацію та фасилітацію.

Роль комунікації у запобіганні конфліктам

Комунікація - ключовий фактор регулювання конфліктів. Відкритість інформаційних потоків, довіра та взаємна повага знижують ризики ескалації.

Маршалл Розенберг у своїй концепції ненасильницької комунікації (ННК) показав, що конфлікти виникають не через самі розбіжності, а через спосіб вираження потреб і почуттів. Якщо людина вміє говорити про свої емоції без звинувачень, спілкування перетворюється на діалог, а не протистояння [13, с. 18].

Це положення має безпосереднє відношення до менеджменту: ефективна комунікація створює середовище, де суперечності вирішуються мирно й конструктивно. На практиці управління досягається завдяки використанню спеціальних комунікативних інструментів, що допомагають

знижувати емоційну напругу, підвищувати взаєморозуміння та спрямовувати увагу учасників на потреби, а не на звинувачення.

До ключових інструментів ефективної комунікації в контексті профілактики конфліктів належать:

1. Активне слухання

Активне слухання передбачає уважне сприйняття повідомлення співрозмовника з фокусом на змісті, емоціях та невербальних сигналах. За Роджерсом, слухання з емпатією дозволяє людині відчувати прийняття й безпеку [52]. У менеджменті активне слухання допомагає зменшити захисні реакції та покращує якість взаємодії.

2. Перефразування та уточнення

Це техніки, які дають змогу перевірити правильність розуміння почутого: «Правильно я розумію, що...?», «Ти маєш на увазі, що...?». Уточнюючі запитання знімають напруження та запобігають неправильним інтерпретаціям, що часто призводять до ескалації.

3. «Я-повідомлення»

Використання формулювання «Я відчуваю... коли... тому що...» замість «Ти завжди...», «Ти винен...» дозволяє висловлювати почуття без осуду і тиску. Це одна з базових технік ННК, яка спрямовує увагу на особистий досвід, а не на критику партнера по комунікації [53, с. 37].

4. Невербальна узгодженість

Тон голосу, міміка, паузи, жестика нерідко справляють більше враження, ніж слова. Гармонійна невербальна поведінка (спокійний голос, відкрита постава, зоровий контакт) формує атмосферу довіри й знижує ризик емоційної ескалації.

5. Техніка «віддзеркалення» (рефлексія почуттів)

Це інструмент емпатійного слухання, який передбачає вербальне відображення емоцій іншої людини: «Мені здається, ти засмучений/стурбована/відчуваєш тиск...». Таке віддзеркалення підтверджує цінність переживань співрозмовника і сприяє деескалації конфлікту.

6. Фокусування на потребах, а не на позиціях

Коли сторони говорять про те, що стоїть за їхньою позицією (потреба у визнанні, безпеці, стабільності чи автономії), зростає ймовірність знайти спільні точки дотику. Це центральний інструмент ННК, який переводить дискусію з площини «хто правий» у площину «що нам важливо».

7. Конструктивний запит (прохання)

На відміну від вимог, прохання у формі позитивної дії («Чи можеш ти зробити...?») сприяє добровільній співпраці, а не примусу. Розенберг підкреслює, що прохання має бути конкретним, реалістичним і орієнтованим на майбутнє [13].

Таким чином, у менеджменті ННК не лише знижує рівень конфліктності, а й формує культуру відкритої та безпечної комунікації. Застосування інструментів активного слухання, емпатії та конструктивного вираження потреб створює умови для продуктивних рішень, зміцнює командну довіру й перетворює суперечності на ресурс розвитку організації.

Дослідження підтверджують, що стиль лідерства суттєво впливає на рівень конфліктності в організації. Авторитарні керівники, схильні до жорсткого контролю та односторонніх рішень, частіше провокують відкриті суперечності. Натомість трансформаційні лідери, які демонструють підтримку, емпатію та залучають працівників до ухвалення рішень, формують атмосферу довіри й відкритості [66, с. 72]. Саме довіра знижує ймовірність ескалації конфліктів, оскільки мінімізує потребу у надмірному контролі та оборонній поведінці.

У сучасному менеджменті підкреслюється, що лідерський стиль визначає якість взаємодії в колективі та впливає на психологічний клімат. Авторитарний стиль зазвичай зменшує автономію працівників і створює передумови для прихованого невдоволення. Демократичний стиль, навпаки, сприяє відкритому обговоренню проблем і зменшує напругу. Трансформаційний стиль вважається найбільш сприятливим: він підвищує психологічну безпеку, заохочує ініціативність і дозволяє вирішувати суперечності на ранніх етапах через діалог, а не через конфронтацію.

Довіра в організації виконує роль «амортизатора» конфліктів: за її наявності працівники частіше обирають співпрацю, відкрито озвучують труднощі та рідше демонструють уникання чи оборонні реакції. Таким чином, стиль лідера прямо впливає як на частоту виникнення конфліктів, так і на те, наскільки конструктивно вони розв'язуються.

Міжкультурний аспект конфліктів

У глобалізованих організаціях важливим чинником є культурна різноманітність. Представники різних культур мають різні норми етикету, дистанцію влади, способи вираження емоцій. Нерозуміння цих відмінностей часто стає причиною міжкультурних конфліктів [65].

У своїй відомій моделі Тромпенаарс і Хемпден-Тернер виділяють сім ключових культурних вимірів, які визначають стиль комунікації, сприйняття влади та спосіб вирішення суперечностей у міжнародних командах [41]:

1. Універсалізм - партикуляризм

Універсалістичні культури (США, Німеччина) роблять акцент на правилах і стандартах, тоді як партикуляристські (Китай, Південна Корея) надають перевагу контексту та стосункам. Це може призводити до конфліктів, коли універсалісти вимагають чітких процедур, а партикуляристи очікують гнучкості.

2. Індивідуалізм - комунітаризм

В індивідуалістичних культурах працівники орієнтовані на особисті цілі, тоді як у комунітарних - на групові. Це створює суперечності у командах, де частина учасників прагне автономності, а інша чекає колективних рішень.

3. Нейтральність - емоційність

Культури з нейтральною комунікацією (Японія, Великобританія) стримують емоції, тоді як емоційні культури (Італія, Латинська Америка) активно їх виражають. У спільній роботі це може інтерпретуватися як байдужість або надмірна драматизація.

4. Специфічність - дифузність

Специфічні культури відокремлюють професійні стосунки від особистих, тоді як дифузні бачать їх як взаємопов'язані. Це призводить до конфліктів щодо меж допустимої близькості у робочій взаємодії.

5. Досягнення – приписування

6. У культурах досягнення (США, Німеччина) повага ґрунтується на професійних результатах, тоді як у культурах приписування (Саудівська Аравія, Китай) - на віці, статусі або зв'язках. Це може спричиняти суперечки щодо ролей і авторитету в команді.

7. Ставлення до часу (послідовне - синхронне). Послідовні культури планують події лінійно, тоді як синхронні - виконують кілька завдань одночасно. Через це виникають конфлікти у сфері дедлайнів, темпу роботи та пріоритизації.

8. Ставлення до середовища (внутрішній контроль - зовнішній контроль)

Культури з вірою у внутрішній контроль схильні вважати, що події залежать від зусиль людини, тоді як у культурах зовнішнього контролю важливими є обставини та гармонія. Це впливає на стиль прийняття рішень та оцінку відповідальності.

В контексті управління ці виміри визначають, яким буде стиль спілкування, як швидко ескалюватиме конфлікт і наскільки ефективно його можна врегулювати.

Тому крос-культурна компетентність стає необхідною умовою ефективного менеджменту міжнародних команд.

Вона включає в себе:

- здатність розпізнавати культурні патерни поведінки;
- уміння уникати етноцентричних інтерпретацій;
- адаптацію стилю комунікації до культурного контексту;
- розвиток міжкультурної емпатії та толерантності до невизначеності.

Менеджери, які володіють цими навичками, здатні запобігати конфліктам, зменшувати напруження у багатокультурних командах та формувати продуктивне середовище, де різноманітність стає ресурсом, а не джерелом протиріч.

Отже, конфлікт в сучасній організації є невід'ємним і закономірним процесом, що відображає соціальну динаміку колективу. Його роль не обмежується деструкцією - навпаки, при належному управлінні конфлікт стає механізмом розвитку, корекції управлінських процесів і зміцнення командної згуртованості.

Ефективний менеджмент конфліктів передбачає:

- своєчасну діагностику передумов;
- розвиток емоційного інтелекту;
- створення атмосфери довіри та поваги;
- застосування ненасильницьких форм комунікації.

Саме ці принципи формують основу подальшого розгляду культури ненасильницької комунікації як ключового інструменту запобігання і вирішення організаційних конфліктів.

1.2. Поняття, принципи та правила ненасильницької комунікації

В сучасному менеджменті комунікація розглядається не лише як технічний процес передавання інформації, а як складний соціально-психологічний механізм побудови взаємодії, що визначає характер організаційної культури, рівень довіри в колективі та ефективність управлінських рішень. Вона є системоутворювальним чинником усіх управлінських процесів, адже забезпечує координацію дій, формування корпоративних норм і підтримання емоційного клімату [51, с. 112].

Комунікація в організації - це двосторонній процес обміну смислами, у якому не лише передається інформація, а й формується спільне розуміння мети, розподілу ролей та очікувань. Її якість безпосередньо впливає на те, як працівники сприймають лідера, як вирішуються конфлікти та наскільки ефективно функціонує система зворотного зв'язку. Від того, яким є характер спілкування між членами колективу - відкритим і доброзичливим, чи напруженим і авторитарним - залежить психологічна безпека персоналу, продуктивність праці й стабільність міжособистісних відносин [34, с. 82].

Дослідження сучасних організацій показують, що ефективна комунікація є ключовим показником емоційної зрілості корпоративного середовища. Вона передбачає не лише точність формулювань і логічну послідовність повідомлень, а й уміння слухати, виявляти емпатію та враховувати емоційні реакції співрозмовника. Недарма в теорії емоційного інтелекту комунікативна компетентність визначається як одна з базових навичок успішного лідера [63, с. 94].

Проте, на практиці організаційна комунікація нерідко набуває форми «мови насильства» - спілкування, в якому переважають оцінювання, звинувачення, узагальнення чи примус. Така комунікація створює атмосферу психологічної напруги, знижує мотивацію і стимулює приховані конфлікти. У відповідь на ці виклики у другій половині ХХ ст. з'явилася гуманістично орієнтована концепція, спрямована на переосмислення самої природи спілкування, - модель ненасильницької комунікації (ННК), розроблена американським психологом Маршаллом Розенбергом [53, с. 24].

Розенберг виходив із переконання, що більшість конфліктів між людьми виникає не через відмінності у цінностях чи цілях, а через спосіб, у який ці цінності виражаються. Люди часто не усвідомлюють своїх глибинних потреб і передають повідомлення через звинувачення чи вимоги, що провокує оборонну реакцію іншої сторони. Ненасильницька комунікація натомість навчає будувати діалог на основі емпатії, розуміння потреб і щирого вираження почуттів.

Таким чином, в сучасному менеджменті ННК стає парадигмою гуманістичного управління, що поєднує комунікативну ефективність із психологічною етикою. Вона забезпечує не лише результативність інформаційних процесів, а й створює ціннісну основу організаційної культури, у центрі якої — повага до людини, емоційна свідомість та відповідальне ставлення до слова. Саме завдяки цьому ненасильницька комунікація розглядається як інструмент зміцнення довіри, профілактики конфліктів і розвитку корпоративної зрілості колективу.

Поняття та сутність ненасильницької комунікації

Розенберг визначав ненасильницьку комунікацію як спосіб взаємодії, що ґрунтується на усвідомленні власних і чужих потреб, повазі до почуттів співрозмовника й відмові від оцінювальних суджень [53, с. 53]. Її мета - створити умови для емпатійного діалогу, в якому кожна сторона може бути почутою без примусу чи звинувачення.

Згідно з підходом Розенберга, ненасильницька комунікація базується на чотирьох кроках:

1. спостереження без оцінки - об'єктивне описання ситуації, без ярликів і припущень;
2. вираження почуттів - чесне повідомлення про емоції, які викликає ситуація;
3. визначення потреби - усвідомлення, яка саме потреба стоїть за почуттями;
4. формулювання прохання - конкретне, позитивне звернення до іншої сторони [53, с. 37].

Ця модель є універсальною і може бути застосована як у міжособистісному, так і в організаційному контексті - для управління конфліктами, проведення переговорів, підвищення ефективності команди.

Концепція Розенберга ґрунтується на гуманістичній психології Карла Роджерса, який стверджував, що кожна людина має внутрішню потребу в самореалізації, і ця потреба може розкриватися лише в атмосфері емпатії, автентичності та безумовного прийняття [52, с. 125].

Емпатійне слухання, на думку Розенберга, є не просто навичкою, а ціннісною позицією, що передбачає глибоку повагу до іншої особистості. У цьому полягає етична основа ненасильницької комунікації - визнання рівності всіх учасників спілкування.

Психологічний вимір ННК тісно пов'язаний із теорією емоційного інтелекту, розробленою Деніелом Гоулманом. Учений наголошує, що здатність розуміти власні емоції, співпереживати іншим і регулювати власні реакції є

ключовою компетенцією успішного лідера [35, с. 52]. Високий рівень емоційного інтелекту формує базу для ненасильницької поведінки у спілкуванні, адже людина вчиться розпізнавати емоційні сигнали та реагувати на них конструктивно.

Основними принципами ННК є:

1. усвідомленість - увага до власних почуттів і реакцій у моменті спілкування;
2. емпатія - активне слухання й прагнення зрозуміти іншого без засудження;
3. автентичність - щирість і відповідальність за свої слова;
4. повага до гідності іншого - визнання його права на власну думку;
5. рівність - уникання владного тиску й маніпуляцій.

Ці принципи протистоять звичним моделям комунікації, у яких домінують оцінювання, критика, конкуренція або ігнорування потреб іншої сторони. Вони сприяють переходу від мови насильства (яка ґрунтується на звинуваченнях і вимогах) до мови життя - мови почуттів, потреб і співпраці [53, с. 43].

В організаційному контексті ННК набуває особливого значення, адже формує етичні стандарти управління персоналом.

На основі робіт Розенберга та сучасних організаційних психологів можна виокремити такі правила ефективної комунікації:

1. не інтерпретувати - уточнювати: якщо інформація здається неясною, варто ставити запитання, а не робити припущення;
2. говорити «Я-повідомленнями»: замість «Ви помиляєтесь», - «Я відчуваю, що маю інше бачення ситуації»;
3. відокремлювати факти від оцінок: фактичне повідомлення не повинно містити емоційного тиску;
4. слухати активно: це означає не лише чути слова, а й спостерігати за невербальними сигналами;
5. дбати про психологічну безпеку: люди більш відкриті, коли не бояться осуду чи покарання [23, с. 91].

В корпоративній культурі такі правила сприяють зменшенню рівня напруги, підвищують довіру до керівництва та забезпечують стабільну мотивацію працівників.

Концепція ННК має безпосереднє прикладне значення для менеджменту конфліктів. Коли сторони вчаться говорити про свої потреби без агресії, з'являється можливість для спільного пошуку рішень, а не для змагання.

Механізм ННК дозволяє:

- змінити фокус уваги з пошуку винних на усвідомлення потреб;
- знизити емоційну напругу, оскільки почуття визнаються і приймаються;
- перейти від позиційного протистояння до співпраці;
- підвищити ефективність команди через взаємопідтримку [23].

Таким чином, ННК є не лише комунікативною методикою, а й ціннісною парадигмою управління, що орієнтує систему менеджменту на повагу, прозорість і довіру.

Впровадження принципів ненасильницької комунікації можливе лише в тому середовищі, де існує емоційна культура - тобто система норм і традицій, що підтримує відкритість, співчуття й взаємну підтримку.

Гоулман [34, с. 128] зазначає, що емоційна культура є «соціальним клеєм», який поєднує членів організації та знижує рівень агресії.

Керівники, які демонструють емпатійне спілкування, стають моделлю поведінки для підлеглих і створюють комунікативний простір, у якому суперечності легше вирішуються без ескалації. Це підтверджують результати аналітичних проєктів у провідних міжнародних компаніях, де емоційна культура була визнана одним із ключових чинників організаційного успіху [48].

Наведемо приклади відповідних досліджень в компаніях Google, IBM та Deloitte.

Проєкт *Google Aristotle*, започаткований приблизно у 2012 році, охопив аналіз понад 180 робочих команд різних підрозділів, зокрема 115 інженерних та 65 команд відділів продажів. У межах дослідження було проаналізовано понад

250 атрибутів командної взаємодії, що включали рольову структуру, внутрішню організацію, демографічні характеристики та поведінкову динаміку [73]. Узагальнені результати показали, що ключовим чинником високої ефективності команд є психологічна безпека - стан, у якому працівники можуть відкрито висловлювати думки, ставити запитання, визнавати помилки та ініціювати пропозиції без страху осуду чи покарання.

На платформі Google Re:Work визначено п'ять основних динамік ефективної команди: психологічна безпека, надійність, структурованість і ясність, значущість виконуваної роботи та відчутний вплив результатів діяльності, що створюють основу для конструктивної взаємодії та зниження ймовірності деструктивних конфліктів [73].

У корпорації IBM було впроваджено програму «Emotional Intelligence Leadership», спрямовану на розвиток емоційного інтелекту менеджерів та підвищення якості командної взаємодії. У межах внутрішнього дослідження, проведеного спільно з Genos International, було оцінено понад 200 керівників і 438 працівників різних підрозділів [75].

Результати показали наявність стійкого позитивного зв'язку між рівнем емоційної компетентності керівника та залученістю і згуртованістю команди. Команди, якими управляли менеджери з високим рівнем емпатії та навичок активного слухання, демонстрували кращий командний клімат, конструктивніші способи вирішення розбіжностей та більш стабільні показники продуктивності.

Таким чином, у IBM дійшли висновку, що розвиток емоційного інтелекту керівників є важливою передумовою зниження міжособистісних напружень і підвищення ефективності командної взаємодії [75].

Аналітичні звіти Deloitte *Human Capital Trends* (2019–2021) наголошують, що організації, у яких сформована емоційно чутлива та підтримувальна культура, демонструють нижчий рівень внутрішніх напружень і значно меншу схильність до виникнення токсичної поведінки. Deloitte зазначає, що саме лідери задають тон емоційній культурі організації, адже стиль їхнього спілкування, спосіб

реагування на помилки та готовність вислухати працівників прямо впливають на довіру та психологічну безпеку команд.

У компаніях, де керівники практикують емпатійне спілкування, працівники частіше відкрито озвучують проблеми й ризики, що дає змогу своєчасно виявляти й нейтралізувати конфліктогенні фактори, запобігаючи їх прихованому накопиченню [69].

Виклики та бар'єри впровадження ННК

Попри очевидні переваги, у практиці корпоративних структур впровадження ННК стикається з певними труднощами:

- культурні бар'єри - у суспільствах із високою дистанцією влади відкритість може сприйматися як неповага до керівництва;
- психологічний опір - люди, звиклі до ієрархічних систем, часто бояться виражати почуття;
- недостатність тренінгових програм - більшість організацій не навчає працівників емпатійним навичкам.

Подолання цих перешкод можливе через системну підготовки персоналу, інтеграцію принципів ННК у політику внутрішніх комунікацій та лідерського навчання [53, с. 60].

Ненасильницька комунікація є універсальним інструментом побудови ефективної взаємодії в організації. Вона поєднує психологічну емпатію, етичну чутливість і соціальну відповідальність, створюючи умови для конструктивного діалогу навіть у складних ситуаціях.

Управління конфліктами за принципами ННК дозволяє:

- зменшити рівень стресу й емоційного вигорання;
- підвищити довіру та згуртованість колективу;
- забезпечити гармонійний розвиток організаційної культури.

Отже, культура ненасильницької комунікації виступає ключовою умовою сталого розвитку сучасних організацій і базовою компетентністю менеджера нового покоління.

Таким чином, в теоретичному аспекті ми продемонстрували, що

1. Конфліктологія й культура ненасильницької комунікації перебувають у тісному взаємозв'язку.

2. Конфлікт в сучасній організації - це природний процес, який може виконувати конструктивну функцію за умови ефективного управління.

3. Ненасильницька комунікація виступає тим інструментом, що перетворює конфлікт із джерела деструкції на джерело розвитку, забезпечуючи емоційну безпеку, повагу й партнерські стосунки. Таким чином, культура ННК стає основою формування стійкої, гуманістично орієнтованої організаційної системи.

1.3. Принципи сталого розвитку та ненасильницька комунікація: сфери взаємодії та перетину.

Концепція сталого розвитку як міждисциплінарна основа сучасних соціальних процесів.

Концепція сталого розвитку посідає центральне місце в сучасних наукових і практичних підходах до організації соціальних, економічних та управлінських процесів. Вона ґрунтується на ідеї гармонійного поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження довкілля з урахуванням потреб нинішніх і майбутніх поколінь. Такий підхід відображає перехід від лінійних моделей розвитку до системного бачення взаємозв'язків між людиною, суспільством і природою. Уперше системне визначення сталого розвитку було закріплене у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє», де сталий розвиток трактується як розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не підриваючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [22].

Подальша еволюція цієї концепції зумовила її вихід за межі виключно екологічного дискурсу. Сталий розвиток почали розглядати як універсальну парадигму, що інтегрує економічні, соціальні, культурні, політичні та інституційні аспекти суспільного життя.

У такому розумінні він виступає не лише стратегічною метою, але й нормативною рамкою, яка визначає принципи ухвалення рішень, розподілу ресурсів та організації взаємодії між різними соціальними акторами. Саме міждисциплінарний характер сталого розвитку дозволяє застосовувати його положення у сферах управління, освіти, охорони праці, корпоративної відповідальності та врегулювання соціальних конфліктів.

У сучасних наукових дослідженнях концепція сталого розвитку дедалі частіше розглядається як ціннісна основа формування політик та управлінських практик, що орієнтовані на довгострокову стабільність соціальних систем. Особливе значення в цьому контексті має соціальний вимір сталого розвитку, який охоплює питання гідної праці, соціальної рівності, недискримінації, участі громадян у прийнятті рішень, а також формування відповідального та прозорого управління [88]. Соціальна складова сталого розвитку спрямована на забезпечення таких умов, за яких економічні та інституційні процеси не призводять до посилення соціальної напруги чи маргіналізації окремих груп.

Важливим аспектом соціального виміру сталого розвитку є визнання ролі людського фактору як ключового ресурсу розвитку. У цьому контексті особлива увага приділяється якості соціальних зв'язків, рівню довіри, здатності до співпраці та конструктивного вирішення суперечностей. Стійкість соціальних систем безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно їхні учасники здатні взаємодіяти, враховувати інтереси один одного та запобігати ескалації конфліктів.

Саме в межах соціального виміру сталого розвитку особливої актуальності набуває проблема якісної комунікації як інструменту забезпечення балансу інтересів, зниження рівня конфліктності та формування довіри між різними соціальними групами. Комунікація розглядається не лише як технічний процес обміну інформацією, а як соціальна практика, що формує моделі поведінки, норми взаємодії та ціннісні орієнтири. Неефективна або насильницька комунікація здатна підривати соціальну сталість, тоді як діалог, заснований на повазі та взаємному визнанні, сприяє зміцненню соціальної згуртованості.

Таким чином, принципи сталого розвитку безпосередньо пов'язані з підходами до ненасильницької взаємодії та конструктивного діалогу. Ненасильницька комунікація в цьому контексті може розглядатися як практичний механізм реалізації соціального виміру сталого розвитку, що забезпечує узгодження інтересів, підтримку довіри та довгострокову стабільність соціальних відносин у різних сферах суспільного життя.

Спільні ціннісні засади сталого розвитку та ненасильницької комунікації

Аналіз принципів сталого розвитку та ненасильницької комунікації дозволяє виявити низку спільних ціннісних засад, які формують концептуальну основу їх взаємодії та перетину. Передусім йдеться про визнання гідності людини як базової цінності, повагу до різноманіття соціального досвіду та орієнтацію на довгострокову перспективу розвитку. Обидва підходи виходять із гуманістичного уявлення про людину як активного суб'єкта соціальних процесів, здатного до усвідомленого вибору та відповідальної взаємодії з іншими.

У межах концепції сталого розвитку соціальна справедливість, інклюзивність і залучення зацікавлених сторін розглядаються як необхідні умови стабільності соціальних систем [55]. Йдеться не лише про рівний доступ до ресурсів, але й про можливість участі різних груп у процесах ухвалення рішень, що безпосередньо впливають на їхнє життя. Аналогічно, ненасильницька комунікація передбачає рівність учасників діалогу, незалежно від їхнього формального статусу, соціальної ролі або позиції влади. Вона відмовляється від ієрархічного домінування як основи взаємодії, пропонуючи натомість модель партнерського спілкування, побудованого на взаємному визнанні та повазі.

Спільною для обох підходів є критична позиція щодо насильства у всіх його формах. У контексті сталого розвитку насильство - фізичне, структурне чи символічне - розглядається як чинник, що руйнує соціальну згуртованість і підриває довіру між соціальними групами. Ненасильницька комунікація, у свою чергу, акцентує увагу на деструктивності мовного та психологічного насильства, яке проявляється у формі звинувачень, приниження, маніпуляцій або

нав'язування волі іншому. В обох випадках насильство визнається несумісним із довгостроковою стабільністю соціальних відносин.

Ще однією важливою точкою перетину є орієнтація на відповідальність та усвідомлений вибір як фундаментальні принципи взаємодії. Сталий розвиток передбачає відповідальність за соціальні, економічні та екологічні наслідки рішень у довгостроковій перспективі, включаючи вплив на майбутні покоління. Натомість ненасильницька комунікація фокусується на відповідальності індивіда за власні слова, реакції та обрані комунікативні стратегії, підкреслюючи зв'язок між внутрішніми установками та зовнішніми формами взаємодії.

У цьому контексті ненасильницька комунікація може розглядатися як мікрорівнева реалізація принципів сталого розвитку у повсякденних соціальних практиках. Вона транслює абстрактні цінності сталості у конкретні комунікативні дії, сприяючи формуванню культури діалогу, відповідальності та взаємної поваги. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями сталого розвитку та реальними моделями поведінки людей у міжособистісних, організаційних і суспільних взаємодіях.

Отже, спільні ціннісні засади сталого розвитку та ненасильницької комунікації створюють теоретичне підґрунтя для їх інтеграції як взаємодоповнювальних підходів. Їх поєднання сприяє формуванню соціальних систем, у яких ефективність поєднується з гуманістичними цінностями, а розвиток - зі збереженням людської гідності та соціальної стійкості.

Ненасильницька комунікація як інструмент соціальної сталості

У сучасних організаціях та суспільних інституціях ненасильницька комунікація дедалі частіше розглядається як інструмент підвищення соціальної сталості, оскільки вона спрямована на формування якісних, довірливих і тривалих соціальних відносин. Соціальна сталість передбачає здатність системи підтримувати продуктивну взаємодію між її учасниками, своєчасно запобігати деструктивним конфліктам і забезпечувати психологічну безпеку як необхідну умову ефективної спільної діяльності [29]. У цьому контексті комунікативні

практики відіграють ключову роль, адже саме через них реалізуються норми, цінності та моделі взаємодії в організації.

Застосування принципів ненасильницької комунікації у професійному середовищі сприяє формуванню культури відкритого діалогу, у межах якої конфлікти не замовчуються, а розглядаються як сигнал про наявність неврахованих потреб або структурних проблем. Такий підхід дозволяє зменшити рівень прихованих конфліктів, які часто становлять найбільшу загрозу для соціальної сталості організацій, оскільки накопичуються та призводять до зниження довіри, мотивації і залученості працівників. Дослідження свідчать, що впровадження елементів ННК у внутрішню комунікацію позитивно впливає на рівень взаєморозуміння та відчуття справедливості в колективах.

Водночас науковці наголошують, що ефективність ненасильницької комунікації значною мірою залежить від її адаптації до конкретного організаційного контексту. ННК не може розглядатися як універсальний або ізольований інструмент, відірваний від управлінських структур і формальних правил взаємодії. Її результативність зростає за умови поєднання з чіткими процедурами прийняття рішень, системами зворотного зв'язку та механізмами відповідальності [20, с. 257]. У такому поєднанні ненасильницька комунікація виконує функцію гуманістичного доповнення до формальних управлінських практик.

Особливого значення ННК набуває у сфері управління конфліктами та організаційних змін, де високий рівень невизначеності та напруги може призводити до ескалації протистояння. Використання принципів ненасильницької комунікації дозволяє створити безпечний простір для обговорення складних питань, сприяє збереженню професійних відносин та підтримує здатність організації до адаптації. Таким чином, ННК виступає чинником, що зміцнює внутрішню стійкість соціальних систем в умовах трансформацій.

У цьому аспекті ненасильницька комунікація не суперечить концепції сталого розвитку, а навпаки - доповнює її, забезпечуючи людський вимір

реалізації стратегічних цілей. Якщо сталий розвиток визначає довгострокові орієнтири та цінності, то ННК пропонує практичні механізми їх втілення у повсякденній взаємодії. Вона сприяє узгодженню стратегічних і операційних рівнів діяльності, формуючи підґрунтя для соціально відповідального управління та стабільного розвитку організацій і спільнот.

Сфери практичного перетину: організації, громади, міжкультурна взаємодія

Практичний перетин принципів сталого розвитку та ненасильницької комунікації проявляється у кількох ключових сферах суспільного життя, де якість взаємодії між людьми безпосередньо впливає на стабільність і ефективність соціальних систем. Поєднання цих підходів дозволяє трансформувати абстрактні цінності сталості у конкретні комунікативні та управлінські практики, орієнтовані на довгостроковий результат.

По-перше, важливою сферою такого перетину є організаційне управління. У межах сучасних організацій ненасильницька комунікація використовується як інструмент врегулювання трудових конфліктів, розвитку лідерських компетенцій та посилення командної взаємодії. Застосування принципів ННК сприяє формуванню прозорої системи внутрішньої комунікації, у якій працівники мають можливість відкрито висловлювати позиції, не побоюючись санкцій або дискредитації. У контексті сталого розвитку це відповідає принципам відповідального управління, залучення персоналу та створення безпечного робочого середовища, орієнтованого на збереження людського потенціалу.

По-друге, значущою сферою реалізації принципів ненасильницької комунікації у поєднанні зі сталим розвитком є громадянське суспільство. У процесах громадської участі, місцевого самоврядування та соціального діалогу ННК сприяє підвищенню рівня включеності громадян у прийняття рішень, розвитку культури обговорення та зниженню соціальної напруги [61, с.136]. Конструктивна комунікація дозволяє враховувати інтереси різних груп,

запобігати поляризації та формувати довіру між громадянами й інституціями. У цьому аспекті ненасильницька комунікація виступає інструментом підтримки демократичних процесів і соціальної згуртованості, що є невід'ємними складовими сталого розвитку.

Окремої уваги заслуговує сфера міжкультурної взаємодії, у якій поєднання принципів сталого розвитку та ненасильницької комунікації набуває особливого значення. У багатокультурних середовищах різниця у цінностях, комунікативних стилях та соціальних нормах може стати джерелом непорозумінь і конфліктів. ННК у цьому контексті забезпечує інструментарій для усвідомлення та прийняття культурних відмінностей, сприяє розвитку емпатії та взаємної поваги, а також зменшує ризик ескалації конфліктів на ґрунті культурних або ідентифікаційних розбіжностей.

У глобалізованому світі значення міжкультурної комунікації особливо зростає для міжнародних організацій, транснаціональних компаній та багатокультурних колективів. Поєднання принципів сталого розвитку з ненасильницькою комунікацією дозволяє формувати інклюзивні практики співпраці, що враховують різноманіття та сприяють довгостроковій стабільності взаємодії. Таким чином, практичний перетин цих підходів забезпечує не лише ефективність спільної діяльності, але й її відповідність гуманістичним і соціально орієнтованим цілям розвитку.

Обмеження та критичні аспекти поєднання підходів

Попри наявність очевидних точок перетину, поєднання принципів сталого розвитку та ненасильницької комунікації супроводжується низкою теоретичних і практичних обмежень, які потребують критичного осмислення. Зокрема, у наукових дискусіях звертається увага на те, що ненасильницька комунікація може сприйматися як надто ідеалістичний або утопічний підхід у середовищах із жорстко вибудованими ієрархіями, високим рівнем формалізації та домінуванням директивних управлінських моделей [32, с.75]. У таких умовах

емпатійний діалог і рівноправна взаємодія нерідко вступають у суперечність із існуючими організаційними нормами та очікуваннями.

Крім того, критики зазначають, що впровадження ненасильницької комунікації вимагає значних часових і ресурсних витрат, пов'язаних із навчанням персоналу, зміною усталених комунікативних практик та розвитком емоційної компетентності учасників взаємодії. За відсутності системної підтримки з боку керівництва ННК ризикує залишатися фрагментарною ініціативою, що не справляє істотного впливу на загальну культуру організації. Таким чином, без інтеграції у ширший управлінський контекст ненасильницька комунікація може втратити свою трансформаційну потенцію.

Водночас концепція сталого розвитку також стикається з низкою обмежень у практичній реалізації. Без належного комунікативного підґрунтя вона ризикує залишатися декларативною моделлю, що існує переважно на рівні стратегічних документів та програмних заяв. Відсутність дієвих механізмів діалогу між зацікавленими сторонами, низький рівень довіри та домінування насильницьких або маніпулятивних форм комунікації можуть суттєво знижувати ефективність реалізації принципів сталого розвитку на практиці.

У цьому контексті стає очевидною необхідність інтегративного підходу, який передбачає поєднання ціннісних засад сталого розвитку та ненасильницької комунікації з практичними інструментами управління, медіації та врегулювання конфліктів. Такий підхід дозволяє враховувати реальні умови функціонування організацій і соціальних систем, поєднуючи гуманістичні орієнтири з ефективними управлінськими механізмами.

Інтеграція ННК у систему менеджменту конфліктів, корпоративної культури та прийняття рішень сприяє зниженню напруженості між ідеальними ціннісними моделями та практичними вимогами діяльності. Водночас сталий розвиток у поєднанні з ненасильницькою комунікацією набуває прикладного виміру, що дозволяє перетворити його з абстрактної концепції на дієвий інструмент соціальної трансформації.

Отже, критичний аналіз обмежень поєднання принципів сталого розвитку та ненасильницької комунікації не заперечує їх значущості, а, навпаки, підкреслює потребу у системному, комплексному та контекстуально чутливому підході до їх упровадження. Саме такий підхід створює умови для формування стійких, відповідальних і гуманістично орієнтованих соціальних систем.

Отже, принципи сталого розвитку та ненасильницької комунікації мають спільну гуманістичну основу та взаємодоповнюють один одного. Ненасильницька комунікація виступає практичним механізмом реалізації соціального виміру сталого розвитку, забезпечуючи стійкість міжособистісних і організаційних відносин. Їх інтеграція створює підґрунтя для формування відповідальної, інклюзивної та конфліктостійкої соціальної взаємодії, що є особливо актуальним у сучасних умовах суспільних трансформацій.

Таким чином, у першому розділі здійснено теоретичний аналіз природи конфлікту в організаційному середовищі та обґрунтовано його роль як закономірного елемента соціальної взаємодії. Показано, що ефективність управління конфліктами визначається рівнем корпоративної та комунікативної культури, стилем лідерства і сформованістю психологічної безпеки в колективі. Уточнено поняття корпоративної культури, комунікативної культури та культури ненасильницької комунікації як взаємопов'язаних складових організаційної взаємодії.

Доведено, що ненасильницька комунікація виступає не лише інструментом регулювання міжособистісних суперечностей, а й ціннісною основою формування стійкої та гуманістично орієнтованої організаційної системи. Її інтеграція в управлінські практики створює передумови для конструктивного діалогу, профілактики ескалації конфліктів та забезпечення соціальної сталості організації.

РОЗДІЛ 2. КУЛЬТУРА НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ

2.1. Корпоративна культура та її роль у формуванні ненасильницької взаємодії в організації

Корпоративна культура - це система спільних цінностей, норм, уявлень і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації та визначають характер внутрішньої взаємодії, управлінських рішень і способів реагування на конфлікти. У роботах Н.В. Калініної корпоративна культура розглядається як нематеріальний управлінський ресурс, здатний не лише регулювати поведінку працівників, але й виконувати функцію попередження та конструктивного врегулювання внутрішніх корпоративних конфліктів шляхом інтеграції діалогових і медіативних практик у систему управління [6].

Корпоративна культура у сучасній організації виступає ключовим чинником, який визначає характер взаємодії, стиль комунікації, рівень довіри та моделі поведінки працівників. Вона охоплює систему цінностей, норм, уявлень, символів та поведінкових патернів, які формуються в процесі діяльності та передаються членам організації як обов'язкові або бажані. Корпоративна культура не лише регламентує формальні процеси, але й визначає якість неформальних стосунків, що відіграють провідну роль у динаміці міжособистісних і міжгрупових відносин.

Одним із ключових аспектів корпоративної культури є її вплив на процеси комунікації. Організаційне середовище може сприяти як конструктивному діалогу та відкритості, так і формуванню прихованих конфліктів, надмірної субординації або страху перед висловленням думок. Тому корпоративна культура розглядається як система, яка або підтримує ненасильницьку комунікацію, або блокує її. Саме в цьому контексті актуальним є поєднання теоретичних положень організаційної психології та концепції ненасильницької комунікації (ННК).

Комунікативна культура організації - це сукупність цінностей, норм, правил і стійких практик, які визначають способи взаємодії, обміну інформацією та ведення діалогу між членами організації, зокрема в ситуаціях напруження та конфлікту. Вона регулює не лише зміст повідомлень, але й форму, тональність, допустимі емоційні прояви та рівень відкритості у спілкуванні.

Комунікативна культура виступає функціональним виміром корпоративної культури та безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри, психологічну безпеку й здатність організації конструктивно реагувати на конфлікти [6].

Культура емоційної комунікації (емоційна культура) та її значення для корпоративної взаємодії.

Культура емоційної комунікації є однією з ключових складових корпоративної культури, оскільки вона охоплює систему норм, очікувань та регулятивних механізмів, що визначають, як саме працівники можуть виражати, стримувати або інтерпретувати емоції у процесі професійної взаємодії.

Культура емоційної комунікації (емоційна культура) - це сукупність соціально закріплених норм, правил і очікувань щодо того, які емоції, у якій формі, інтенсивності та в яких ситуаціях є прийнятними для вираження або стримування у процесі професійної взаємодії [18]. Вона регулює способи емоційного самовираження, інтерпретації емоцій інших та управління емоційними реакціями в організаційному контексті, впливаючи на якість комунікації, рівень довіри й ефективність співпраці.

На відміну від формальних політик або адміністративних регламентів, емоційна культура проявляється на поведінковому, комунікативному та мікросоціальному рівнях - у щоденних реакціях, стилі спілкування, підтримці колег, способах вирішення непорозумінь і навіть у рутинних взаємодіях між співробітниками.

У здоровому емоційному середовищі працівники мають можливість відкрито висловлювати переживання, обговорювати труднощі та

отримувати підтримку, що суттєво знижує рівень прихованої напруги й ризик ескалації конфліктів. Натомість у культурах, де емоційна експресія пригнічується, часто формується атмосфера недовіри, уникання проблем, емоційного виснаження та пасивно-агресивної поведінки.

Важливим компонентом культури емоційної комунікації є толерантність до вразливості. У таких організаціях працівник може визнати помилку, поставити запитання або попросити про допомогу без страху осуду чи покарання. Це формує феномен психологічної безпеки, який є критично важливим для продуктивної командної роботи, творчості та готовності співробітників брати участь у складних діалогах.

Як свідчать дослідження з організаційної поведінки, зокрема роботи Д. Гоулмана, К. Кемерон і Р. Куінна, а також результати проєкту *Google Aristotle* [14], емоційно підтримувальні культури створюють умови для високого рівня співпереживання та емоційної залученості, що прямо впливає на задоволеність роботою та на якість комунікації в командах. Коли організація культивує емпатію, психологічну чутливість і готовність до відкритого діалогу, конфлікти перестають сприйматися як загроза, а перетворюються на ресурс для покращення процесів та зростання. Це сприяє тому, що реакція колективу на складні ситуації стає більш зрілою, менш емоційно імпульсивною та більш орієнтованою на партнерство.

Важливим механізмом підтримки культури емоційної комунікації є інституціоналізація відповідних практик: запровадження діалогових форматів зустрічей, створення внутрішніх каналів емоційної підтримки, навчання персоналу навичкам саморегуляції, організація супервізій або фасилітаційних сесій. Це дає змогу переводити культуру емоційної комунікації з рівня неформальних взаємин у площину керованих організаційних процесів.

На академічному рівні значення культури емоційної комунікації для якості корпоративної взаємодії ґрунтовно досліджено у працях Д. Гоулмана, Р. Бояциса та А. Мак-Кі, які обґрунтовують пряму залежність між рівнем емоційної культури, показниками командної ефективності та здатністю менеджерів

формувати безпечне комунікативне середовище [37; 24; 35]. Згідно з їхніми висновками, культура емоційної комунікації є не другорядним аспектом корпоративної культури, а її ключовим виміром, що безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, довіру всередині колективу та здатність організації долати кризові ситуації.

Таким чином, культура емоційної комунікації виступає платформою для формування ненасильницької комунікації, оскільки забезпечує умови для відкритості, співпереживання та конструктивного реагування. У поєднанні з ефективним лідерством вона формує цілісну модель поведінки, що сприяє зміцненню взаємодії, зниженню конфліктності та зростанню стійкості колективу перед викликами.

Корпоративна культура як середовище психологічної безпеки

У контексті ненасильницької комунікації ключовим є поняття психологічної безпеки - переконання працівників, що організація є простором, у якому вони можуть висловлювати думки, ставити запитання, визнавати помилки й відкрито обговорювати труднощі без страху покарання чи осуду. Психологічна безпека розглядається не як емоційний комфорт у буденному сенсі, а як структурна характеристика групових процесів, що визначає ступінь довіри, відкритості та готовності до взаємодії. У такому середовищі працівники не бояться втратити статус через помилку або незнання, а тому активніше долучаються до спільних процесів прийняття рішень.

Концепцію психологічної безпеки детально розробила Е. Едмонсон, наголошуючи, що вона безпосередньо впливає на здатність команди до навчання, створення інновацій і конструктивної взаємодії [28; 29]. Згідно з її дослідженнями, команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють вищу готовність до експериментування, швидше адаптуються до змін і здатні ефективніше працювати в умовах невизначеності. Вони також більш охоче обмінюються інформацією та знаннями, що суттєво підвищує якість рішень і швидкість реагування на кризові ситуації.

Корпоративна культура, що сприяє формуванню психологічної безпеки, має кілька характерних ознак:

- відкритий доступ до інформації та чесний обмін думками, що запобігає викривленню комунікації;
- відсутність санкцій за конструктивну критику або помилки, що зменшує страх експериментувати та дозволяє вчитися на досвіді;
- заохочення ініціативності та відповідальності, що підсилює відчуття автономії та залученості працівників;
- рівність комунікативних прав незалежно від статусу, яка сприяє зниженню ієрархічної напруги і відкритому діалогу;
- толерантність до різних точок зору, що збагачує дискусію та запобігає груповому мисленню.

Ці характеристики створюють соціальний простір, у якому працівники почуваються вільними у висловлюваннях і можуть брати участь у дискусіях на рівних. Це особливо важливо у контексті ННК, адже без базової психологічної безпеки неможливо реалізувати принципи емпатії, чесності та взаємної поваги.

Емпіричні дослідження Google (Project Aristotle) підтверджують, що саме психологічна безпека є ключовим фактором командної ефективності, значно важливішим за технічні навички чи структуру роботи [73]. У рамках проєкту було проаналізовано понад 180 команд, і дослідники виявили, що команди з високим рівнем психологічної безпеки:

- частіше діляться ідеями, навіть якщо вони не є до кінця сформованими;
- визнають власні помилки без страху негативних наслідків;
- охочіше беруть на себе відповідальність;
- мають нижчий рівень прихованих конфліктів;
- демонструють кращу здатність до прийняття спільних рішень.

Важливо і те, що психологічна безпека не виникає спонтанно - вона є результатом цілеспрямованої роботи керівництва щодо нормування комунікації, підтримки відкритості та демонстрації поваги до емоційних і професійних

потреб працівників. Дослідження доводять, що керівники, які демонструють прозорість у прийнятті рішень, визнають власні помилки, слухають працівників і реагують без агресії, значно підсилюють рівень психологічної безпеки у своїх командах.

Таким чином, психологічна безпека виступає одним із фундаментальних елементів корпоративної культури, що забезпечує можливість реалізації принципів ненасильницької комунікації, сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів і підвищує ефективність командної взаємодії на всіх організаційних рівнях.

Лідерство як фактор формування ненасильницької взаємодії

Стиль управління є одним із центральних чинників, що формують характер корпоративної культури та визначають, якою буде комунікація в організації - відкритою, чесною й партнерською або ж авторитарною, закритою й конфліктогенною. Керівник виступає головним носієм і транслятором організаційних норм: його поведінка задає стандарти взаємодії, його реакції визначають межі дозволеного, а стиль прийняття рішень формує комунікативну атмосферу колективу. Тому саме лідерство має ключове значення у формуванні середовища, сприятливого або, навпаки, ворожого до практик ненасильницької комунікації [37; 21].

В менеджменті визнано, що лідер не просто керує процесами - він формує систему цінностей, які впливають на мотивацію працівників, рівень психологічної безпеки та готовність команди відкрито висловлювати позиції. Якщо лідер демонструє відкритість, повагу, етичність, здатність чути й визнавати власні помилки, це формує культуру довіри й прозорості. Такий керівник задає позитивну норму поведінки: толерантність до різних думок, готовність до діалогу, конструктивне вирішення непорозумінь. Натомість директивність, емоційна холодність, покарання за критику або помилки створюють атмосферу страху, прихованого невдоволення й пасивної опозиційності [37; 35].

Роль керівника як культурного лідера особливо важлива у конфліктних або напружених ситуаціях. Саме в такі моменти стиль лідерства стає вирішальним: він може або знизити емоційний градус і підтримати конструктивний діалог, або посилити поляризацію, недовіру й захисні реакції працівників. Успішні організації часто демонструють високу кореляцію між емпатійним стилем менеджменту та здатністю до інновацій, адаптивності, командної узгодженості та низького рівня деструктивних конфліктів. Лідер, який вміє розпізнавати емоційний стан команди, коректно реагувати на критику й спрямовувати дискусії у конструктивне русло, фактично виконує функцію фасилітатора ненасильницької взаємодії [37; 24].

Таким чином, стиль управління є не лише формальною характеристикою керівника, а й одним із ключових механізмів формування комунікативної атмосфери в організації. Він визначає, чи зможуть працівники висловлювати позиції без страху, чи будуть почутими, чи відчуватимуть підтримку й повагу. Відповідно, лідерство є базовою умовою для ефективного впровадження принципів ненасильницької комунікації в корпоративну культуру та для формування середовища, у якому конфлікти не придушуються, а розв'язуються усвідомлено й конструктивно [21; 44].

Емоційна грамотність працівників у контексті ННК

Емоційна грамотність є однією з ключових передумов реалізації ненасильницької комунікації в організаційному середовищі. Вона охоплює комплекс навичок, що дозволяють працівникам усвідомлювати власні емоції, коректно їх інтерпретувати й адекватно виражати, не завдаючи шкоди іншим. У контексті ННК емоційна грамотність стає не лише індивідуальною якістю, а й важливим елементом корпоративної культури, який визначає, наскільки ефективно працівники здатні підтримувати конструктивний діалог, запобігати ескалації конфліктів та будувати взаємоповагу в колективі.

Теоретичне підґрунтя емоційної грамотності подане у працях М. Розенберга, який наголошував, що здатність відрізнити спостереження від оцінок,

а почуття - від інтерпретацій, є критичною у процесі ненасильницького спілкування [5]. У власній моделі ННК він підкреслює, що люди часто реагують не на реальні події, а на власні судження про них, що й стає причиною конфліктних комунікативних патернів.

Дослідження емоційної та соціальної інтелігентності, зокрема роботи Д. Гоулмана та його колег, підтверджують, що емоційна грамотність працівників істотно впливає на якість міжособистісної взаємодії, здатність до емпатії та точність інтерпретації поведінки інших [36]. Це означає, що працівник із розвиненими навичками емоційного усвідомлення може не лише краще розуміти власні потреби, а й коректно встановлювати межі, висловлювати прохання та запобігати деструктивним реакціям у конфліктних ситуаціях.

Розвиток емоційної грамотності включає такі ключові аспекти:

- розпізнавання власних емоційних станів - здатність називати емоції, відокремлювати їх від думок і аналізувати тригери;
- розуміння причин поведінки інших - уміння дивитися на ситуацію з різних перспектив і не приписувати іншим негативних намірів;
- уміння висловлювати потреби чітко та ненасильницьки - формулювання запитів замість звинувачень або вимог;
- регулювання емоцій у конфліктних ситуаціях - здатність витримувати напругу, не переходячи до агресії чи уникання.

В корпоративному середовищі ці навички виконують подвійну функцію: вони зменшують кількість емоційно забарвлених реакцій під час взаємодії та створюють простір для усвідомленої, структурованої комунікації. Таким чином, працівники, які володіють емоційною грамотністю, здатні не лише ефективно висловлювати власні потреби, а й конструктивно приймати позиції інших без оборонних чи агресивних реакцій.

Емоційна грамотність формує основу корпоративної культури, в якій емоційна чутливість розглядається не як слабкість, а як необхідна професійна компетенція. Сучасні організації дедалі більше інтегрують програми навчання емоційній компетенції, адже високий рівень особистісної емоційної

усвідомленості сприяє зміцненню довіри, покращенню командної взаємодії та зменшенню кількості деструктивних конфліктів. У таких умовах ненасильницька комунікація стає не лише ефективною методикою, а й невід'ємним елементом корпоративної культури.

Інституційне впровадження ННК у корпоративну культуру

Інституційне впровадження ненасильницької комунікації (ННК) передбачає перехід від рівня індивідуальних навичок співробітників до системних організаційних змін, що охоплюють управлінські практики, комунікативні стандарти та культурні норми. ННК не може ефективно функціонувати лише як набір особистісних технік - для її стійкого застосування необхідно, щоб ключові принципи були інтегровані у формальні процедури, регламенти та внутрішні політики організації.

Системне впровадження ННК вимагає створення середовища, в якому працівники не лише навчаються навичкам емпатії та конструктивного діалогу, а й отримують структуровану підтримку для їх застосування у щоденній роботі. Тому інституційний рівень включає організаційні механізми, здатні закріпити практику ННК як стандартизовану частину корпоративної взаємодії.

До ключових інституційних інструментів належать:

- програми розвитку емоційної компетентності - регулярні тренінги, коучинг, освітні модулі з емоційного інтелекту, усвідомленої комунікації та саморегуляції, які формують базу для ефективного застосування ННК;
- канали відкритого зворотного зв'язку - анонімні опитування, скриньки пропозицій, регулярні one-to-one зустрічі, що забезпечують можливість працівникам безпечно інформувати керівництво про проблеми та надавати рекомендації без ризику санкцій;
- фасилітаційні та модераційні практики - проведення командних зустрічей у форматах, що сприяють рівності голосів, структурованому діалогу та попередженню ескалації конфліктів;

- запровадження кодексу корпоративної етики, політик мирного врегулювання конфліктів - корпоративні регламенти, які визначають етапи, інструменти та відповідальних осіб у процесах медіації, переговорів та розв'язання спорів;
- медіаційні програми - формалізовані механізми, що дозволяють залучати внутрішніх або зовнішніх медіаторів для врегулювання складних ситуацій, які потребують нейтрального професійного втручання;
- механізми неформальної підтримки - менторські програми, групи взаємопідтримки, практики рефлексії, які сприяють посиленню довіри та емоційної стійкості в колективі.

Впровадження цих інструментів створює багаторівневу систему підтримки ННК, яка охоплює і міжособистісні відносини, і організаційні структури. Таким чином, ННК перестає бути факультативною практикою та перетворюється на частину корпоративної політики, що регулює стандарти взаємодії, способи врегулювання суперечностей і підходи до прийняття рішень.

Дані міжнародних досліджень у сфері HR-аналітики та організаційної ефективності, зокрема аналітичні звіти Gallup, Deloitte та Society for Human Resource Management (SHRM) [72; 69; 81], підтверджують, що організації з високим рівнем емоційної культури, формалізованими каналами внутрішньої комунікації та структурованими механізмами вирішення конфліктів демонструють нижчий рівень деструктивної конфліктності, меншу плинність кадрів і вищу командну згуртованість [69; 18].

Зокрема, у звітах Gallup зазначається, що команди з високим рівнем психологічної безпеки та емоційної залученості працівників характеризуються стабільнішими міжособистісними відносинами та вищими показниками утримання персоналу. Аналітичні матеріали Deloitte вказують на те, що наявність чітко регламентованих комунікативних процедур і внутрішніх механізмів врегулювання конфліктів позитивно впливає на рівень довіри до керівництва та готовність персоналу підтримувати організаційні зміни. Дослідження SHRM, у свою чергу, демонструють зв'язок між розвитком

емоційної культури в організації та зниженням ризиків професійного й емоційного вигорання, а також зростанням командної згуртованості [81].

Таким чином, інституційне впровадження ННК є необхідною умовою для формування корпоративного середовища, в якому цінності поваги, співпраці та конструктивного діалогу стають невід'ємною частиною організаційної культури. Воно забезпечує сталість комунікативних практик, сприяє зниженню конфліктогенності та підвищує рівень організаційної ефективності.

Роль корпоративної культури у трансформації конфліктної взаємодії

Корпоративна культура є тим соціальним та психологічним середовищем, в межах якого формуються уявлення працівників про природу конфліктів, прийнятні моделі поведінки та допустимі форми реакції на напружені ситуації. Вона виконує роль фільтра, через який співробітники інтерпретують суперечності, визначають ступінь їх загрозовості та обирають стратегії взаємодії. У цьому сенсі корпоративна культура не лише модерує поведінку окремих індивідів, але й задає системний контекст, який визначає можливості або обмеження для конструктивного розв'язання конфліктів.

В культурах авторитарного, жорстко ієрархічного або формально-орієнтованого типу конфлікти здебільшого приховуються, замовчуються або сприймаються як прояв нелояльності. В таких умовах працівники уникають відкритого обговорення проблем, а існуюча напруга поступово накопичується, трансформуючись у приховане протистояння, пасивний опір або деструктивні комунікативні патерни. Це утруднює пошук рішень та підвищує ризик ескалації у кризових ситуаціях.

Натомість відкриті, інклюзивні та діалогові корпоративні культури трактують конфлікт як природний і навіть корисний елемент розвитку. В таких організаціях суперечності сприймаються як джерело інформації про системні недоліки, можливість оптимізації процесів, стимул для інновацій та перегляду стратегічних рішень. Конфлікт тут не є загрозою стабільності, а виконує

функцію каталізатора змін, що дозволяє виявити слабкі місця, виправити помилки та покращити внутрішні комунікаційні механізми.

Дослідження у сфері діалогових практик і теорії комунікативної взаємодії, зокрема роботи Девіда Бома, Юргена Габермаса та Вільяма Айзекса [42; 19; 40], наголошують, що саме діалог як відкрита, рівноправна та водночас структурована форма взаємодії виступає критичним механізмом трансформації конфліктної взаємодії. У межах цих підходів діалог розглядається не як обмін аргументами з метою переконання іншої сторони, а як процес спільного осмислення проблемної ситуації, що дозволяє учасникам вийти за межі жорстко фіксованих позицій.

Зокрема, В. Айзекс визначає діалог як процес колективного мислення, спрямований на створення нового спільного розуміння, а не на захист індивідуальних позицій, що робить його особливо ефективним у роботі з конфліктами, в яких задіяні глибинні емоції, ідентичності та різні ціннісні орієнтири [42]. Аналогічно, у концепції Д. Бома підкреслюється роль призупинення автоматичних реакцій, суджень і припущень, що створює простір для усвідомлення прихованих смислів і трансформації моделей взаємодії [19].

Корпоративні культури, які системно підтримують діалог, створюють умови, у яких:

- конфлікти розглядаються як об'єкти спільного аналізу, а не взаємних звинувачень;
- різні точки зору інтегруються для створення більш обґрунтованих рішень;
- учасники мають можливість висловити потреби й переживання без страху санкцій;
- відбувається глибше розуміння причин конфлікту, а не лише його симптомів;
- формується культура спільної відповідальності за результат взаємодії.

Таким чином, корпоративна культура визначає не лише частоту й характер конфліктів, але й готовність організації до їх трансформації. Якщо культура заснована на діалозі, відкритості та психологічній безпеці, конфлікти стають інструментом організаційного розвитку. Якщо ж вона побудована на субординації, контролі й замовчуванні - конфлікти набувають деструктивного характеру й стають джерелом напруженості, що підриває стабільність.

Культура ненасильницької комунікації - це інтегрована частина корпоративної та комунікативної культури організації, яка ґрунтується на принципах усвідомленості, емпатії, відповідальності за власні висловлювання та орієнтації на потреби учасників взаємодії.

На відміну від індивідуального застосування технік ННК, культура ННК передбачає стійке відтворення ненасильницьких комунікативних практик у щоденній організаційній взаємодії, включно з управлінням конфліктами, зворотним зв'язком і прийняттям рішень [53].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що корпоративна культура є фундаментальним чинником, який визначає можливості організації щодо формування ненасильницької взаємодії та конструктивного врегулювання конфліктів. Саме вона задає норми комунікації, рівень психологічної безпеки, ставлення до емоційної експресії та готовність до діалогу. Розвинена емоційна культура, підтримувальне лідерство та високий рівень емоційної грамотності працівників створюють умови, у яких конфлікти перестають бути загрозою і трансформуються у ресурс розвитку. Натомість авторитарні та закриті культури посилюють конфліктогенність, сприяють приховуванню проблем і ускладнюють конструктивний діалог. Інституційні механізми впровадження ненасильницької комунікації - політики, процедури, фасилітаційні та медіаційні практики - забезпечують сталість відповідних підходів і підвищують ефективність командної взаємодії. Таким чином, корпоративна культура виступає не лише контекстом, але й дієвим інструментом трансформації конфліктної поведінки, забезпечуючи підґрунтя для стійкої, гуманістичної та продуктивної комунікації в організації.

2.2. Психологічні умови прийняття ненасильництва та емоційний інтелект як основа культури ненасильницької комунікації

Ненасильницька комунікація (Nonviolent Communication, NVC) - це метод, який спрямований на побудову взаєморозуміння та партнерських стосунків без використання агресії, осуду чи примусу. Її концепція була розроблена психологом Маршаллом Розенбергом у 1960-х роках та ґрунтується на чотирьох ключових елементах [53]:

- Спостереження без оцінок - опис ситуації без ярликів та суб'єктивних суджень.
- Вираження почуттів - чесне усвідомлення та озвучування власних емоцій.
- Визначення потреб - розуміння того, які базові людські потреби стоять за нашими емоціями.
- Формулювання прохання - конкретне та здійсненне прохання до співрозмовника, яке не містить примусу.

У практичній площині, ННК допомагає зменшити кількість конфліктів, підвищити рівень довіри та сприяти психологічному благополуччю всіх учасників комунікаційного процесу.

Використання принципів ННК у робочому колективі позитивно впливає на корпоративну культуру, і цей ефект підтверджується кількома статистичними фактами.

Згідно з дослідженням, проведеним у *Journal of Occupational Health Psychology*, запровадження тренінгів з емоційного інтелекту (EI) у корпоративному середовищі призводить до зростання залученості працівників (employee engagement) на 20%. Крім того, організації, які вважають EI стратегічним пріоритетом, підвищують загальну продуктивність на 34% [68].

Дослідження TalentSmart виявило, що EI відповідає за 58% різниці у продуктивності в різних сфері діяльності. Команди з високим рівнем EI показали підвищення продуктивності на 20 % та зменшення числа конфліктів на 35 % [84].

У дослідженні журналу *Psico-Smart* зазначається: організації з високим рівнем ЕІ мають на 12 % вищу продуктивність, а залученість працівників збільшується на 33 % . Перевірка того, що ЕІ складає до 58 % успішності роботи, також підкреслює його критичне значення для ефективності робочих взаємодій . Навіть досить скромне зниження рівня конфліктності на 30 % та підвищення продуктивності на 15 % через ЕІ уже є значним прогресом у командній роботі [80].

Незважаючи на переваги, впровадження ненасильницької комунікації стикається з певними труднощами.

Культурні стереотипи.

У деяких культурах або колективах прямота, жорсткий тон чи навіть підвищення голосу вважаються ознакою впевненості та лідерських якостей. Наприклад, у компанії з традиційно ієрархічною структурою керівник може сприймати «м'яку» форму зворотного зв'язку як прояв слабкості, а не конструктивної взаємодії. Це створює ризик, що принципи ННК будуть ігноруватися або сприйматися як непридатні до «реальних» робочих ситуацій.

Емоційне вигорання.

Співробітники, які перебувають у стані хронічної перевтоми, стресу чи інформаційного перевантаження, мають менший ресурс для контролю емоційних реакцій. Наприклад, менеджер, що працює понаднормово і постійно вирішує кризові завдання, може різко реагувати на незначну помилку колеги, навіть розуміючи, що такий підхід шкодить командній атмосфері.

Низький рівень емоційної грамотності.

У багатьох працівників немає досвіду та навичок розпізнавання, точного формулювання і відкритого обговорення власних емоцій. Наприклад, замість того щоб сказати: «Я відчуваю розчарування, бо проект затримується», людина може вживати узагальнені фрази на кшталт «У нас усе погано» або переходити на особисті звинувачення, що ускладнює конструктивний діалог.

Формування культури ненасильницької комунікації в організації ґрунтується на комплексі психологічних передумов, що забезпечують готовність

особистості до конструктивної взаємодії, саморегуляції та емпатійного сприйняття інших людей. Йдеться не лише про набір комунікативних технік чи формальних правил поведінки, а про глибинну внутрішню трансформацію, яка включає розвиток емоційної чутливості, усвідомлення власних потреб і меж, здатність розуміти мотиви інших та конструктивно реагувати на емоційно складні ситуації. Прийняття ненасильницької моделі поведінки залежить не стільки від зовнішніх інструкцій чи організаційних норм, скільки від рівня психологічної зрілості, гнучкості мислення та здатності усвідомлено керувати власними емоціями та імпульсами.

Такі внутрішні якості визначають, наскільки людина здатна переходити від реактивної поведінки до усвідомленої взаємодії, орієнтованої на діалог, співпрацю та пошук взаємоприйнятних рішень. Психологічні передумови ненасильницької комунікації також охоплюють готовність до самопостереження, здатність витримувати невизначеність, відкритість до різних точок зору та вміння розпізнавати як власні емоційні стани, так і емоційні сигнали партнерів по взаємодії.

Сукупність таких умов дає змогу індивіду не лише уникати деструктивних комунікативних реакцій - звинувачень, нападів, емоційної закритості чи ігнорування, - а й активно формувати атмосферу взаємоповаги, довіри та партнерства. Коли психологічні механізми саморегуляції та емпатії є достатньо розвиненими, комунікація перестає бути інструментом протидії або боротьби за вплив і перетворюється на засіб порозуміння та створення спільного простору рішень. У таких умовах ненасильницька комунікація стає не лише поведінковою стратегією, а стійкою внутрішньою позицією, що визначає якість міжособистісних і професійних стосунків.

Саморефлексія

Здатність аналізувати власні думки, емоції та вчинки є основою будь-якої ненасильницької взаємодії. Людина, яка усвідомлює власні внутрішні реакції, легше контролює імпульсивні дії, що можуть призвести до конфлікту.

Саморефлексія - це процес усвідомленого аналізу власних думок, емоцій, мотивів та поведінки, спрямований на глибше розуміння себе і підвищення ефективності взаємодії з іншими. На відміну від поверхневих роздумів, саморефлексія передбачає глибинний внутрішній діалог, у якому людина досліджує причини і наслідки власних дій.

Вона відіграє ключову роль у формуванні ненасильницької комунікації, адже сприяє емоційній стабільності, допомагає вчасно розпізнавати та регулювати емоції ще до того, як вони зумовлять деструктивні реакції. Саморефлексія покращує комунікацію, оскільки людина, яка добре усвідомлює власні потреби та мотиви, здатна чітко їх висловлювати без агресії чи пасивності. Крім того, вона знижує рівень конфліктності, адже усвідомлення особистих тригерів дозволяє уникати їх активації у процесі спілкування. Важливим наслідком розвиненої саморефлексії є зростання емпатії: розуміючи власні емоційні процеси, людина починає краще розуміти й почуття інших.

Для розвитку цієї здатності існує низка ефективних методик. До них належать: ведення щоденника, у якому регулярно фіксуються власні думки, почуття та реакції з подальшим аналізом; використання методу «п'яти чому» для виявлення глибинних причин емоцій чи дій; практика медитації усвідомленості (mindfulness), що розвиває здатність помічати власні думки й відчуття без оцінювання; техніка «стоп-кадр», яка передбачає коротку паузу перед дією або відповіддю для оцінки свого внутрішнього стану; а також конструктивне використання зворотного зв'язку від інших людей як інструмента самопізнання.

На думку вчених, навчання саморефлексії варто починати з малих кроків – наприклад, виділяти щодня декілька хвилин для переосмислення прожитих подій [36; 12]. Ефективним підходом є постановка відкритих запитань до себе: «Що я відчуваю зараз?», «Чому я відреагував(ла) саме так?», «Яку мету я переслідую у цій ситуації?». Доцільно впроваджувати практики уважності у щоденний графік, зокрема короткі медитації, дихальні вправи чи зосередження на тілесних відчуттях. Аналіз конфліктних ситуацій постфактум допомагає виявити, як можна було б вчинити інакше, а ознайомлення з літературою з

психології та участь у тренінгах емоційного інтелекту забезпечує глибше опрацювання цієї компетенції. [7; 50; 33].

Толерантність до невизначеності

В комунікації часто виникають ситуації, коли відсутня повна інформація або не зрозуміло, як саме буде поводитися співрозмовник. Психологічна готовність сприймати невизначеність без агресії є важливим фактором прийняття ненасильницьких стратегій.

Толерантність до невизначеності - це психологічна здатність людини зберігати спокій, внутрішню рівновагу та конструктивність мислення в умовах, коли інформації недостатньо, ситуація є непередбачуваною або наслідки дій не можна повністю передбачити. Вона передбачає готовність сприймати непевність як природний елемент життя та взаємодії, а не як загрозу, що потребує негайного усунення будь-якою ціною [64].

Серед позитивних аспектів толерантності можна виділити підвищення психологічної стійкості, розвиток гнучкості мислення та здатності адаптуватися до нових обставин. Людина з високим рівнем цієї якості здатна ефективно приймати рішення навіть у неповній визначеності, зберігати відкритість до альтернативних поглядів та конструктивно співпрацювати з іншими. Водночас надмірна толерантність може мати і зворотний бік: у деяких випадках вона призводить до затягування прийняття рішень, пасивності або надмірної поступливості, коли варто було б діяти рішучіше.

Види толерантності можна умовно поділити на когнітивну, емоційну та поведінкову [64]. Когнітивна толерантність проявляється у здатності приймати різні точки зору та не прагнути до швидких і однозначних висновків. Емоційна толерантність відображається у вмінні контролювати тривогу чи роздратування, що виникають у ситуації невизначеності. Поведінкова толерантність виражається у готовності діяти в умовах неповної інформації, експериментувати та випробовувати нові стратегії без страху зробити помилку.

У конфліктних ситуаціях толерантність до невизначеності відіграє особливо важливу роль. Вона дозволяє учасникам сприймати конфлікт як процес,

який не обов'язково має миттєве та чітке розв'язання, а може потребувати часу, діалогу та пошуку компромісних рішень. Людина, яка толерантно ставиться до невизначеності, менш схильна до імпульсивних, агресивних або категоричних дій, натомість вона намагається розширити простір для обговорення і знайти варіанти, що задовольняють усі сторони. Така якість сприяє розвитку ненасильницької комунікації, оскільки дозволяє утримувати напруження в конструктивному руслі та не руйнувати взаємини через поспішні, емоційно забарвлені реакції.

Емпатія

Емпатія дозволяє людині «відчути» іншого, зрозуміти його потреби та мотиви. Це знижує рівень взаємної недовіри та відкриває шлях до конструктивного діалогу.

Емпатія - це здатність усвідомлено сприймати, розуміти та певною мірою переживати емоційний стан іншої людини, ніби «приміряючи» його на себе, але зберігаючи усвідомлення власної окремоті. Вона не зводиться лише до співчуття, а охоплює глибше розуміння мотивів, потреб та контексту поведінки іншого [50].

Виділяють кілька основних видів емпатії. Когнітивна емпатія передбачає інтелектуальне розуміння думок і перспектив іншої людини без обов'язкового емоційного залучення. Емоційна емпатія полягає у безпосередньому переживанні почуттів іншого, немов вони були власними. Співчутлива (або проактивна) емпатія поєднує розуміння та емоційний відгук з готовністю надати підтримку чи допомогу [45].

Прояви емпатії можуть бути як вербальними, так і невербальними. Вербальні прояви включають уважне слухання, уточнюючі запитання, відображення почуттів співрозмовника у відповіді. Невербальні прояви - це міміка, інтонація, відкрита поза, зоровий контакт, що сигналізують про зацікавленість і прийняття.

У конфліктних ситуаціях емпатія є потужним інструментом зниження напруження. Вона допомагає сторонам вийти за межі позиційної боротьби та

побачити справжні інтереси один одного. Завдяки емпатійному підходу учасники конфлікту краще усвідомлюють, що за емоційною реакцією іншої людини стоять конкретні потреби чи переживання, а не лише бажання протидіяти чи нашкодити. Це відкриває можливості для пошуку рішень, які враховують інтереси обох сторін і зберігають відносини.

Серед плюсів емпатії - зміцнення довіри, поліпшення якості комунікації, зниження рівня агресії та розвиток партнерських відносин. Водночас надмірна або неконтрольована емпатія може мати й недоліки: наприклад, призводити до емоційного виснаження, втрати об'єктивності або надмірного залучення у проблеми іншого на шкоду власним інтересам.

Мотивація

Ненасильницька комунікація не може бути ефективною, якщо вона є лише зовнішньою вимогою. Необхідне щире бажання людини змінити власний стиль спілкування.

Мотивація - це внутрішній психологічний процес, який спонукає людину до діяльності, визначає її спрямованість, інтенсивність та тривалість. Вона охоплює як усвідомлені цілі, так і підсвідомі потяги, що формують вибір дій [13]. У широкому розумінні мотивація є рушійною силою будь-яких змін і досягнень, адже саме вона визначає, чи буде людина наполегливо рухатися до мети або зупиниться на півдорозі.

У контексті ненасильницької комунікації внутрішня мотивація має вирішальне значення. Якщо людина практикує цей підхід лише через зовнішній тиск - наприклад, вимогу керівництва, формальне проходження тренінгу або страх осуду, то результат буде поверхневим і недовговічним. Ненасильницька взаємодія вимагає щирого бажання змінити власний стиль спілкування, адже це пов'язано з глибокою роботою над собою: розвитком самоконтролю, емпатії, умінням слухати та відмовою від звичних агресивних реакцій.

Мотивація у сфері ННК забезпечує стабільність нових навичок та їх інтеграцію в повсякденне життя. Вона підтримує людину навіть у складних і стресових ситуаціях, коли легше повернутися до звичних, але деструктивних

моделей поведінки. Саме тому, для успішного впровадження ННК, важливо не лише отримати інструменти, а й усвідомити, навіщо вони потрібні особисто тобі - для збереження стосунків, створення безпечної атмосфери чи розвитку взаємоповаги.

Емоційний інтелект як основа ненасильницької комунікації

Емоційний інтелект є центральним елементом культури ненасильницької комунікації. Він дозволяє людині усвідомлювати власні емоції та емоції інших, управляти ними та будувати гармонійні стосунки.

Емоційний інтелект (EI) - це здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоційні стани інших людей [1; 51]. На відміну від традиційного інтелектуального коефіцієнта (IQ), який вимірює когнітивні здібності, EI зосереджений на емоційній сфері та міжособистісній взаємодії. Саме ця характеристика робить його ключовою основою ненасильницької комунікації, адже більшість конфліктів виникає та загострюється через неконтрольовані емоційні реакції, а не через об'єктивний зміст проблеми.

Дослідження в галузі психології показують, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту рідше демонструють агресію, більш схильні до співпраці та конструктивного діалогу, а також відчують вищий рівень задоволеності стосунками як у професійному, так і в особистому житті. Вони краще адаптуються до змін, швидше відновлюють внутрішню рівновагу після стресу та вміють знаходити компроміс навіть у складних ситуаціях.

Наприклад, широке дослідження Шутте виявило, що високий EI корелює з покращеним самоконтролем, кращою здатністю координуватися в соціальних ситуаціях, більш дружелюбними стосунками та вищим рівнем сімейного задоволення [59]. Подібні висновки підтверджені 10-річним дослідженням, що охопило різні економічні групи: результати показали, що емоційний інтелект пояснює до 40,8 % варіації задоволеності шлюбом, що свідчить про значний внесок EI у довготривалу задоволеність стосунками.

Крім того, у робочому контексті EI демонструє значний вплив на організаційну ефективність. Метааналіз у *Frontiers in Psychology* показав, що EI

позитивно корелює з організаційною прихильністю, поведінками громадянської доброчинності, задоволенням роботою, продуктивністю і знижує рівень стресу серед співробітників [71].

Однією з найвідоміших моделей емоційного інтелекту є підхід Деніела Гоулмана, який виокремлює п'ять основних компонентів [35]:

1. **Самоусвідомлення** - здатність розпізнавати власні емоції, розуміти причини їх виникнення та усвідомлювати, як вони впливають на поведінку та взаємодію з іншими.

2. **Саморегуляція** - уміння контролювати імпульсивні реакції, зберігати спокій у стресових ситуаціях та свідомо обирати стратегії поведінки.

3. **Мотивація** - внутрішнє прагнення до досягнення цілей, зокрема пов'язаних із розвитком гармонійних стосунків та мирним вирішенням конфліктів.

4. **Емпатія** - здатність відчувати емоційний стан іншої людини, розуміти її потреби та погляди.

5. **Соціальні навички** - комплекс умінь, що дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими, налагоджувати співпрацю та будувати довіру.

У контексті ненасильницької комунікації емоційний інтелект виконує кілька критично важливих функцій:

- знижує рівень конфліктності завдяки контролю імпульсивних реакцій і вмінню обирати слова та інтонацію, які не провокують агресію;
- сприяє глибшому розумінню співрозмовника через активне слухання та емпатичне ставлення;
- допомагає зберігати психологічну стійкість під час стресових ситуацій, коли ризик перейти до деструктивної поведінки особливо високий.

У контексті ненасильницької комунікації емоційний інтелект виконує кілька критично важливих функцій: він знижує рівень конфліктності завдяки контролю імпульсивних реакцій і вмінню обирати слова та інтонацію, які не провокують агресію; сприяє глибшому розумінню співрозмовника через активне слухання та емпатичне ставлення; допомагає зберігати психологічну стійкість

під час стресових ситуацій, коли ризик перейти до деструктивної поведінки особливо високий.

Емпіричні дані підтверджують цю тезу. Наприклад, дослідження серед понад 2600 працівників у США показало, що високий рівень емоційного інтелекту асоціюється зі зниженням конфліктності в командах на 25% та підвищенням задоволеності взаєминами з колегами [84]. Інше масштабне дослідження Malouffetal продемонструвало, що EI на 27–30% зменшує ризик проявів агресивної поведінки в соціальних ситуаціях та значимо корелює з конструктивним стилем спілкування [58].

Таким чином, статистичні дані підтверджують, що модель Гоулмана не лише теоретично описує ключові аспекти емоційного інтелекту, а й має чітке практичне підтвердження в контексті зниження агресії, розвитку емпатії та формування культури ненасильницької комунікації.

Важливою умовою розвитку емоційного інтелекту є сформовані установки на мирне вирішення конфліктів. Вони закладаються у сімейному вихованні, зміцнюються в освітньому середовищі та підтримуються соціальними нормами. Велике значення має приклад авторитетних осіб - батьків, педагогів, керівників, колег. Коли людина спостерігає, як інші конструктивно вирішують суперечки, вона несвідомо переймає ці моделі поведінки та закріплює їх у власній практиці.

Розвиток емоційного інтелекту вимагає цілеспрямованої роботи над собою. Серед ефективних методів - ведення щоденника емоцій, тренування активного слухання, участь у тренінгах з комунікативних навичок, а також регулярне отримання зворотного зв'язку від оточення. Практика саморефлексії дозволяє своєчасно помічати власні емоційні тригери та попереджати небажані реакції.

Таким чином, емоційний інтелект є не лише інструментом, а й основою ненасильницької комунікації. Без здатності розуміти та регулювати емоції - як власні, так і чужі - неможливо досягти по-справжньому безпечного та ефективного діалогу.

Культура ненасильницької комунікації

Ненасильницька комунікація в корпоративній культурі може виступати не лише як етичний принцип спілкування, а й як дієвий інструмент стратегічного управління конфліктами. Її інтеграція у внутрішні політики компанії та щоденну взаємодію формує нову якість робочого середовища, де непорозуміння розглядаються не як загроза, а як можливість для розвитку взаєморозуміння та вдосконалення процесів.

В таких організаціях співробітники швидше та ефективніше вирішують суперечності, адже відкрито обговорюють власні потреби й очікування без страху осуду чи репресій. Керівники застосовують активне слухання, емпатію та чітке формулювання зворотного зв'язку як ключові інструменти лідерства, що підвищує довіру до менеджмента.

Впровадження ННК також допомагає запобігати прихованим конфліктам, які в традиційних корпоративних культурах часто ігноруються до моменту, коли вони переростають у кризу. Чіткі правила ненасильницької взаємодії зменшують рівень стресу в колективі, зміцнюють горизонтальні зв'язки та сприяють зростанню командної згуртованості.

Результатом є формування стабільного та психологічно безпечного робочого середовища, де співробітники відчують власну цінність і можуть зосередитися на продуктивній діяльності, а не на міжособистісних конфліктах. Досвід багатьох успішних компаній підтверджує, що ННК у корпоративній культурі прямо корелює з підвищенням рівня залученості персоналу, зниженням плинності кадрів та загальним зростанням ефективності бізнесу.

Таким чином, для розвитку навичок ненасильницької комунікації доцільно застосовувати такі методи: психологічні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, вправи з активного слухання, рольові ігри, практика асертивної поведінки. Освітні заклади можуть інтегрувати програми з емоційної компетентності та конфліктології, психологічне консультування для розвитку саморефлексії та емпатії, а також створення безпечних комунікативних просторів, де можна практикувати ННК без страху осуду.

Формування культури ненасильницької комунікації є багатограним і довготривалим процесом, який потребує цілісного, системного підходу та постійної підтримки на всіх рівнях взаємодії – від особистісного до організаційного. Психологічні умови прийняття ненасильства, такі як глибока саморефлексія, здатність до емпатії, внутрішня мотивація змінювати власний стиль спілкування та готовність брати відповідальність за свій внесок у діалог, формують внутрішній каркас, на якому вибудовується нова якість комунікації.

Поєднання цих факторів із розвиненим емоційним інтелектом створює міцний фундамент для ефективної, стійкої та безконфліктної взаємодії. Емоційний інтелект у цьому контексті виступає не лише інструментом, а й ключовою ціннісною основою культури ненасильства. Він забезпечує здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, регулювати реакції, знаходити слова, які не руйнують, а підтримують контакт, та шукати взаємовигідні рішення навіть у напружених ситуаціях.

У професійному середовищі впровадження принципів ненасильницької комунікації сприяє зростанню довіри, зміцненню командної згуртованості, покращенню психологічного клімату та загальної продуктивності. Досвід організацій, що інтегрували ННК у корпоративну культуру, свідчить про зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу та поліпшення репутації компанії як роботодавця.

Альтернативні сучасні комунікативні підходи в управлінні конфліктами: Radical Candor та ненасильницька комунікація

У сучасному менеджменті поряд із концепцією ненасильницької комунікації набувають поширення й інші підходи до побудови ефективної взаємодії та врегулювання конфліктів в організаціях. Це зумовлено зростанням складності управлінських процесів, підвищеною увагою до людського фактору, а також необхідністю швидкого й результативного реагування на напружені та конфліктні ситуації. Однією з таких альтернативних моделей є концепція Radical Candor, запропонована К. Скотт, яка отримала широке застосування насамперед у корпоративному та технологічному середовищі.

Концепція Radical Candor [60] ґрунтується на поєднанні двох ключових вимірів: *care personally* (прояв особистої уваги, поваги та зацікавленості в людині) та *challenge directly* (готовність відкрито й прямо озвучувати складні питання, критику та незгоду). У межах цього підходу вважається, що уникання складних розмов або надмірна м'якість у зворотному зв'язку може завдавати шкоди як окремому працівнику, так і команді загалом. Відтак конфлікт у Radical Candor розглядається не як небажане явище, а як природний і потенційно корисний елемент розвитку команди, за умови його відкритого та чесного проговорення.

Особливістю Radical Candor є чіткий управлінський фокус: модель орієнтована передусім на керівників і лідерів команд та спрямована на підвищення відповідальності, продуктивності й якості виконання завдань. Водночас цей підхід передбачає високий рівень зрілості як керівника, так і організаційної культури, оскільки пряма критика без достатнього рівня довіри та психологічної безпеки може призводити до захисних реакцій і посилення напруги.

Порівняно з Radical Candor, ненасильницька комунікація робить більш виражений акцент на усвідомленні емоцій, потреб і мотивацій усіх учасників взаємодії, а також на мінімізації оцінних суджень, звинувачень і потенційної ескалації конфлікту. У центрі ННК перебуває не лише результат комунікації, а й сам процес взаємодії, який розглядається як простір для формування довіри, взаєморозуміння та психологічної безпеки.

Якщо Radical Candor фокусується передусім на ефективності управлінського зворотного зв'язку та досягненні результатів у коротко- та середньостроковій перспективі, то ненасильницька комунікація орієнтована на глибший трансформаційний вплив на культуру взаємодії та міжособистісні відносини в організації. Вона розглядає конфлікт не лише як управлінське завдання, а як сигнал про незадоволені потреби, системні напруження або дисбаланс у комунікативних процесах.

Водночас обидва підходи мають спільні риси, зокрема визнання значущості відкритості, відповідальності за слова та дії, а також необхідності

чесного діалогу в організаційній взаємодії. Проте ненасильницька комунікація вирізняється більш системним і гуманістичним характером, що робить її особливо релевантною для управління конфліктами в багатокультурному організаційному середовищі, де різниця в комунікативних стилях, цінностях і соціальних нормах підвищує ризик непорозумінь та емоційної ескалації.

З огляду на це, у межах даного дослідження ненасильницька комунікація розглядається як більш універсальний і глибокий інструмент менеджменту конфліктів, здатний інтегруватися в корпоративну культуру організації та забезпечувати довгостроковий позитивний ефект. При цьому концепція Radical Candor розглядається як корисний комплементарний підхід, що може підсилювати управлінську ефективність за умови наявності розвиненої культури довіри та психологічної безпеки.

Отже, розвиток культури ненасильницької комунікації є інвестицією не лише в гармонійні міжособистісні стосунки, а й у стабільність і процвітання соціальних та професійних спільнот. Це шлях, який вимагає часу, зусиль та послідовності, але результати - у вигляді зростання взаємоповаги, безпеки та ефективності - є беззаперечно цінними.

2.3. Інтеграція принципів та правил ненасильницької комунікації в систему менеджменту конфліктів

Інтеграція принципів ненасильницької комунікації (Nonviolent Communication, ННК) у систему менеджменту конфліктів означає зміну філософії взаємодії в організації — від реактивного погашення суперечок до їх усвідомленого, структурованого та емоційно безпечного опрацювання. На відміну від традиційних підходів, що часто ґрунтуються на контролі, ієрархічному впливі або покаранні, ННК розглядає конфлікт як природну частину робочого процесу, необхідну для розвитку, корекції взаємних очікувань та формування сталих відносин [53]. Основна увага в цьому підході приділяється не зовнішнім формам поведінки, а глибинним потребам та мотивам, які лежать в основі конфліктної динаміки.

Такий тип інтеграції передбачає поєднання індивідуальних комунікативних компетенцій із формальними процедурами організації та трансформацію всієї системи взаємодії таким чином, щоб співробітники мали можливість висловлювати свої почуття, говорити про потреби, давати зворотний зв'язок і висловлювати незгоду без ризику осуду чи санкцій. Це значною мірою відповідає сучасним підходам до психологічної безпеки в організаціях, які розглядають відкритість і довіру як ключові передумови ефективності [71].

Одна з особливостей ННК полягає в тому, що вона поєднує структурованість (модель «спостереження — почуття — потреби — прохання», що зображена на рис. 2.1.) і гнучкість, даючи змогу застосовувати її в найрізноманітніших ситуаціях — від індивідуальних бесід до стратегічних нарад. Саме тому інтеграція ННК в систему менеджменту конфліктів потребує не одномоментного навчання, а поступового формування нової поведінкової норми, яка стає частиною організаційної культури [36; 23].



Рис.2.1. Модель ненасильницької комунікації

Індивідуальний рівень: розвиток персональних навичок ННК

Перший рівень інтеграції - формування особистісних компетенцій співробітників. Це означає, що кожен член організації має опанувати базові навички ненасильницької комунікації: вміння розрізняти спостереження та інтерпретації, точніше висловлювати власні почуття, ідентифікувати потреби, уникати звинувачувальної мови та формулювати чіткі прохання.

Особливе значення має розвиток емоційного інтелекту - здатності усвідомлювати, регулювати й використовувати емоції для покращення взаємодії. Емпіричні дослідження показують, що високий рівень ЕІ корелює зі зниженням частоти конфліктів, більш конструктивним стилем поведінки в суперечках та підвищенням задоволеності роботою [58; 34].

Навчальні тренінги з ННК, коучинг та регулярні практики саморефлексії стають необхідною умовою того, щоб кожен співробітник міг застосовувати ненасильницькі підходи не тільки у формальних ситуаціях, але й у повсякденних розмовах. У результаті індивідуальна компетентність поступово перетворюється на колективну норму — коли емпатійне слухання, асертивність та відкрита комунікація сприймаються як природний спосіб взаємодії.

Міжособистісний рівень: створення безпечного середовища для діалогу

На міжособистісному рівні інтеграція ННК передбачає побудову структур, що сприяють безпечному обговоренню складних тем. Це включає:

- використання фасилітованих обговорень, де учасники дотримуються правил ненасильницької мови;
- техніки емпатійного слухання, що дозволяють розпізнавати почуття та приховані потреби інших;
- використання нейтрального посередництва у випадках складних конфліктів;
- впровадження практик «я-повідомлень», які зменшують кількість звинувачень та підозр.

Емпатія на цьому рівні є ключовим механізмом, який зменшує напругу та дозволяє сторонам переходити від боротьби за позиції до діалогу про інтереси й потреби [30]. У результаті знижується кількість емоційно заряджених конфліктів і «заморожених» суперечок, які роками залишаються невирішеними в колективах.

Організаційний рівень: інтеграція ННК у політики та процедури

Глибока інтеграція ННК неможлива без відображення її принципів у формальних функціональних документах. Це означає:

- перегляд кодексів поведінки з акцентом на повагу, недискримінацію, недопустимість приниження;
- адаптацію процедур розгляду скарг, щоб уникати мови звинувачень;
- впровадження медіаційних процедур, які передбачають структурований ненасильницький діалог;
- створення посад або ролей внутрішніх медіаторів та офіцерів із вирішення конфліктів;
- регулярні оцінки організаційного клімату з використанням ННК-орієнтованих індикаторів (безпека, довіра, взаємоповага);
- регулярні опитування персоналу.

Роль керівництва та організаційної культури

Лідери - це носії й транслятори культури організації. Тому їхня здатність застосовувати ННК на практиці, демонструвати повагу, відкритість і готовність до діалогу є визначальним фактором успішної інтеграції ненасильницьких принципів.

Коли керівники:

- відкрито визнають власні помилки,
 - використовують емпатійні висловлювання,
 - запитують про потреби підлеглих,
 - уникають каральних стратегій,
- співробітники починають сприймати ННК не як «тренінгову теорію», а як реальний стандарт професійної взаємодії.

На культурному рівні NVC сприяє формуванню атмосфери психологічної безпеки, де працівники можуть озвучувати труднощі, ініціювати обговорення проблем та брати відповідальність за вирішення конфліктів, не побоюючись негативних наслідків [35].

Виклики інтеграції ННК: причини опору та шляхи подолання

Процес інтеграції ННК в систему менеджменту конфліктів може супроводжуватися складнощами. До основних викликів належать:

- стійкі комунікативні патерни, засновані на конкуренції, оцінювання й контролі;
- низький рівень емоційної грамотності, що ускладнює називання й вираження почуттів;
- високе емоційне навантаження і вигорання, що знижує здатність до емпатії [3];
- нерозвинені процедури медіації або відсутність внутрішніх фахівців;
- опір працівників, які сприймають ННК як «м'якість» або непродуктивність [80].

Подолання цих бар'єрів передбачає довготривалий, системний підхід: регулярне навчання, фасилітовані сесії, підтримка лідерства, залучення внутрішніх амбасадорів ННК та поступове переписування організаційних норм.

Інтеграція принципів ненасильницької комунікації в систему менеджменту конфліктів є складним, але стратегічно значущим процесом, який передбачає трансформацію як індивідуальних навичок, так і організаційних структур. Використання ННК у роботі з конфліктами підвищує якість взаємодії, сприяє відкритому діалогу, мінімізує емоційну напругу й створює умови для конструктивного вирішення суперечок.

Методи ННК стають ефективними лише за умови, що вони інтегруються на всіх рівнях - від особистої комунікативної компетенції працівників до структурних елементів організаційної політики та культури. Наукові дослідження підтверджують, що організації, які системно впроваджують

принципи ННК демонструють вищий рівень психологічної безпеки, взаємної довіри та продуктивності [53; 35; 24].

Особливості ескалації організаційних конфліктів в умовах війни в Україні

Організаційні конфлікти в умовах тривалої соціальної нестабільності та воєнних дій набувають підвищеної інтенсивності та складності. Дослідження у сфері організаційної психології та управління персоналом свідчать, що кризові соціальні умови суттєво підсилюють напруження у трудових колективах і змінюють характер міжособистісної взаємодії [28; 76].

В Україні повномасштабна війна істотно трансформувала організаційне середовище, створивши додаткові чинники напруження, що впливають як на міжособистісну взаємодію працівників, так і на загальну динаміку трудових колективів [86].

До ключових чинників ескалації конфліктів у період війни належать хронічний стрес, емоційне виснаження, підвищений рівень тривожності, невизначеність щодо майбутнього, втрата відчуття безпеки та контролю, а також зміна соціальних і професійних ролей. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, тривалі кризові ситуації призводять до виснаження ресурсів психологічної саморегуляції, що підвищує ймовірність конфліктних реакцій навіть у звичних робочих ситуаціях [90]. Вагомим чинником є також асиметрія досвідів працівників, зумовлена перебуванням у зоні бойових дій, вимушеною міграцією або залученням до військової служби, що ускладнює комунікацію та взаєморозуміння в організаціях [86].

Воєнний контекст істотно впливає і на комунікативні патерни в організаціях. Підвищена емоційна реактивність, зниження толерантності до фрустрації та обмежені ресурси саморегуляції ускладнюють застосування традиційних управлінських методів врегулювання конфліктів. Як зазначає Д. Гоулман, в умовах хронічного стресу знижується здатність до емпатії та раціонального реагування, що безпосередньо впливає на якість комунікації та підсилює ризик ескалації конфліктів [37].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється зростання кількості латентних організаційних конфліктів у кризових умовах, які не завжди проявляються відкрито, але накопичують напругу та негативно впливають на психологічний клімат і рівень довіри в колективах [28; 76]. Це підтверджує необхідність переходу від реактивних до превентивних підходів у менеджменті конфліктів.

Загальна тенденція зростання конфліктної напруги в організаціях України у період 2019–2025 років концептуально відображена на рисунку 2.2. Графік має аналітичний характер і ілюструє вплив пандемії COVID-19 та подальшу різку ескалацію соціально-психологічних факторів у період повномасштабної війни, що зафіксовано в аналітичних звітах міжнародних організацій [76; 91; 89].

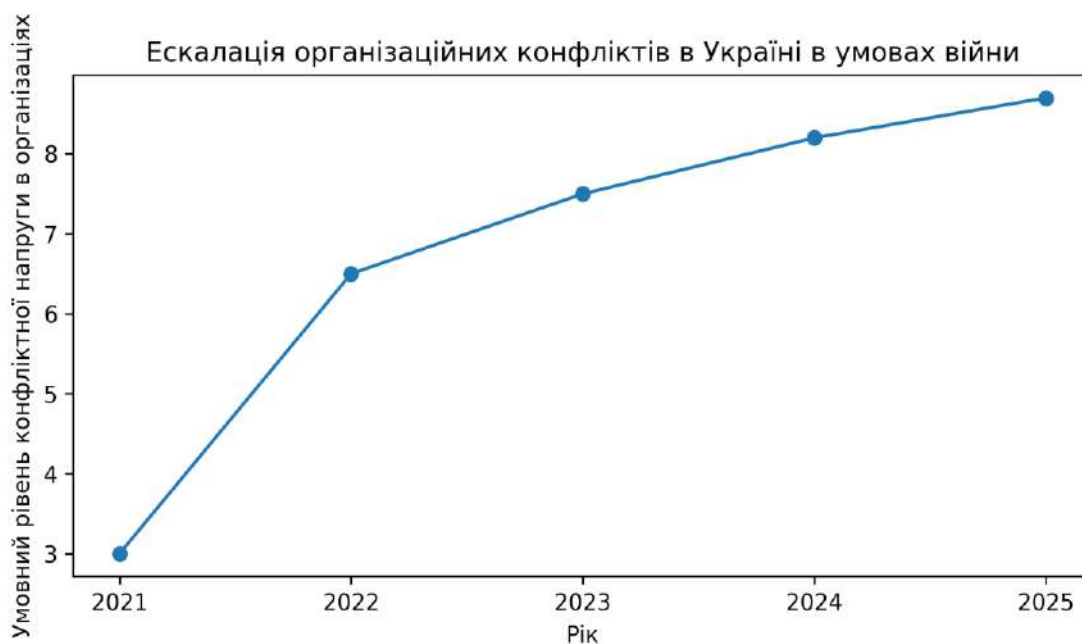


Рис. 2.2. Ескалація організаційних конфліктів в Україні в умовах війни (2021–2025 рр.)

У цьому контексті особливої значущості набувають комунікативні практики, спрямовані на зниження напруги, відновлення довіри та підтримку психологічної безпеки в організаціях. Як зазначають дослідники, саме діалогові та ненасильницькі форми взаємодії є найбільш ефективними в умовах тривалої

кризи, оскільки дозволяють враховувати емоційний стан працівників і запобігати подальшій ескалації конфліктів [28; 12].

Таким чином, ненасильницька комунікація постає не лише ефективним інструментом врегулювання конфліктів, а й стратегічною основою сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на принципи сталого розвитку. Її впровадження в кадрову політику та управлінські практики сприяє формуванню інклюзивного, етично відповідального та психологічно безпечного робочого середовища, у якому повага до гідності працівника поєднується з досягненням організаційних цілей. У контексті сталого розвитку ненасильницька комунікація забезпечує довгострокове збереження людського капіталу, знижує ризики емоційного вигорання та плинності кадрів, а також підтримує розвиток соціальної складової сталості організації. Застосування принципів ННК в управлінні персоналом підсилює якість внутрішніх комунікацій, сприяє відповідальному лідерству та створює умови для гармонійного поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю, що є ключовою вимогою сучасних організацій у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ТА ПРАВИЛ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ

3.1. Аналіз впровадження ННК у вітчизняних та міжнародних компаніях

У сучасних організаціях управління конфліктами дедалі частіше розглядається не як другорядна або допоміжна функція менеджменту, а як стратегічний компонент системи управління людським потенціалом та важливий чинник забезпечення сталого розвитку організації. Зміна підходів до конфліктів зумовлена трансформацією управлінських моделей, орієнтацією на людиноцентричні цінності та зростанням ролі нематеріальних ресурсів, зокрема довіри, соціального капіталу й організаційної культури. У цьому контексті ефективне управління конфліктними ситуаціями розглядається як засіб підтримання продуктивних трудових відносин, зниження організаційних ризиків і підвищення загальної результативності діяльності персоналу.

Саме в межах такого підходу принципи та правила ненасильницької комунікації, запропоновані М. Розенбергом, набувають особливої практичної значущості. Ненасильницька комунікація поступово інтегрується в управлінські практики як міжнародних, так і вітчизняних компаній, адаптуючись до різних організаційних культур, галузевої специфіки та рівнів управління [53]. Універсальність цього підходу полягає в його здатності поєднувати гуманістичні цінності з інструментальними завданнями менеджменту, що робить ННК ефективним механізмом регулювання міжособистісних і міжгрупових взаємодій у робочому середовищі.

В організаційній практиці ненасильницька комунікація розглядається як цілісний, системний підхід, що інтегрує етичні засади взаємодії з сучасними управлінськими інструментами. Її застосування не обмежується окремими комунікативними техніками або алгоритмами поведінки, а передбачає формування відповідного способу мислення, спрямованого на усвідомлення

власних потреб і повагу до потреб інших учасників взаємодії. У цьому сенсі ННК виступає основою для розвитку організаційної культури, орієнтованої на співпрацю, взаємну відповідальність і партнерські відносини.

Запровадження принципів ненасильницької комунікації в діяльність організації має на меті не лише зниження частоти та інтенсивності конфліктних ситуацій, а й формування середовища відкритого діалогу, відповідального лідерства та психологічної безпеки. Зазначені чинники є ключовими для сучасних систем управління персоналом, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень залученості працівників, їхню мотивацію, здатність до конструктивної взаємодії та інноваційної діяльності [36; 2]. Психологічно безпечне робоче середовище сприяє відкритому обміну думками, зменшенню страху помилок і, відповідно, підвищенню якості управлінських рішень.

Ненасильницька комунікація як елемент корпоративної культури

Міжнародний досвід управління людськими ресурсами засвідчує, що найбільш ефективним є впровадження принципів ненасильницької комунікації не у форматі ізольованих навчальних заходів чи разових тренінгових програм, а як складової цілісної корпоративної культури організації. У таких компаніях ННК розглядається не лише як інструмент індивідуальної комунікаційної компетентності, а як стратегічна цінність, що визначає стандарти взаємодії, стиль лідерства та підходи до управління конфліктами. Відповідно, принципи ненасильницької комунікації інтегруються у корпоративні цінності, кодекси етичної поведінки, політики управління людськими ресурсами, а також внутрішні регламенти та процедури [8].

Інституціоналізація ННК у межах корпоративної культури створює нормативне підґрунтя для формування єдиного комунікативного простору, в якому пріоритет надається відкритості, взаємній повазі та відповідальності за власні слова і дії. Такий підхід сприяє зменшенню ієрархічної дистанції, підвищує прозорість управлінських процесів і формує умови для конструктивного діалогу між працівниками різних рівнів. У результаті

комунікація перестає бути лише інструментом передачі інформації та набуває функції підтримки психологічної безпеки і довіри в організації.

У практиці транснаціональних корпорацій принципи ненасильницької комунікації широко застосовуються в різних сферах управління людськими ресурсами. Зокрема, вони інтегруються у програми розвитку лідерства, де акцент робиться на формуванні емпатійного стилю управління, відповідального прийняття рішень і здатності працювати з емоційно складними ситуаціями. Під час фасилітації командної роботи ННК використовується для покращення внутрішньої взаємодії, запобігання ескалації конфліктів та забезпечення рівноправної участі всіх членів команди в обговоренні робочих питань.

Важливу роль ненасильницька комунікація відіграє у внутрішніх медіаційних процедурах, де вона виступає методологічною основою для врегулювання міжособистісних і міжгрупових конфліктів. Застосування принципів ННК у таких процесах дозволяє змістити фокус з пошуку винних на виявлення потреб і інтересів сторін, що значно підвищує ймовірність досягнення взаємоприйнятних рішень. Крім того, принципи ненасильницької комунікації активно використовуються у процесах управління змінами, коли організація стикається з опором, невизначеністю та емоційною напругою з боку персоналу.

Окремого значення ННК набуває у практиках надання зворотного зв'язку, оскільки дозволяє формувати культуру конструктивної оцінки, орієнтованої на розвиток, а не на покарання. Використання ненасильницьких формулювань у зворотному зв'язку сприяє зниженню захисних реакцій, підвищує готовність працівників до саморефлексії та прийняття відповідальності за власний професійний розвиток.

Емпіричні дослідження в галузі організаційної психології підтверджують, що компанії, які системно впроваджують емпатійну модель комунікації як елемент корпоративної культури, демонструють вищий рівень залученості персоналу, зниження частоти міжособистісних конфліктів і зростання довіри до керівництва [71]. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на

стабільність організації, зменшення плинності кадрів та формування стійкої, орієнтованої на розвиток системи управління людським потенціалом.

Практика застосування ННК у міжнародних компаніях

У сучасному міжнародному бізнес-середовищі ненасильницька комунікація дедалі частіше використовується як ефективний інструмент управління мультикультурними командами та регулювання складних міжособистісних взаємодій. Глобалізація, дистанційні формати роботи, зростання культурного й ціннісного різноманіття персоналу істотно підвищують імовірність комунікативних непорозумінь і конфліктів. За таких умов організації потребують універсальних підходів до взаємодії, які базуються на принципах поваги, ясності, усвідомленості та відповідальності за комунікативний вплив. Саме ці засади лежать в основі ненасильницької комунікації.

Компанії з глобальною присутністю інтегрують принципи ННК у різні елементи системи управління персоналом. Зокрема, у *Unilever* ненасильницька комунікація є складовою програм міжкультурної адаптації персоналу та розвитку інклюзивного лідерства. У межах корпоративних ініціатив з добробуту працівників та сталого розвитку компанія приділяє увагу навичкам емпатійного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та ненасильницького врегулювання робочих конфліктів, що сприяє підвищенню рівня залученості та зниженню напруги в мультикультурних командах [87].

У *Google* принципи ненасильницької комунікації реалізуються через комплексні програми розвитку емоційного інтелекту та психологічної безпеки, зокрема в межах ініціативи *Search Inside Yourself*. Ці програми спрямовані на формування усвідомленої комунікації, здатності працювати з емоційно насиченими ситуаціями та конструктивно реагувати на конфлікти у міжнародних проєктних командах. Такий підхід дозволяє мінімізувати міжкультурні бар'єри та підтримувати ефективну співпрацю між працівниками з різних країн і професійних середовищ [34].

Практичний інтерес становить також досвід компанії Microsoft, де ненасильницька комунікація інтегрована в управлінську модель *growth mindset*. У межах цієї концепції особлива увага приділяється розвитку відкритого діалогу, прийняттю різних точок зору та конструктивному обговоренню складних питань. Внутрішні медіаційні платформи та навчальні програми для менеджерів орієнтовані на формування навичок ненасильницького вирішення конфліктів, що є особливо актуальним для глобальних команд, які працюють у різних часових і культурних контекстах [27].

У компанії ІКЕА принципи ненасильницької комунікації закріплені в корпоративних цінностях і практиках демократичного управління. Особлива увага приділяється міжкультурній чутливості, повазі до гідності працівника та відкритому обговоренню суперечливих питань. У процесах кризового менеджменту та управління змінами ННК використовується як основа для зниження емоційної напруги, попередження ескалації конфліктів і збереження довіри між керівництвом та персоналом [74].

У сфері консалтингу та професійних послуг показовим є досвід Deloitte, де ненасильницька комунікація застосовується під час управління напруженими переговорами, внутрішніми конфліктами та ситуаціями високого стресу. Компанія активно впроваджує тренінги з емоційного інтелекту, коучингові програми та медіаційні інструменти, які допомагають співробітникам ефективно взаємодіяти в умовах високих навантажень і мультикультурного середовища [69].

Застосування ненасильницької комунікації в міжнародних компаніях дозволяє зменшити кількість конфліктів, зумовлених відмінностями у стилях спілкування, владних дистанціях та культурних нормах. Водночас ННК сприяє формуванню єдиного етичного стандарту взаємодії, який є зрозумілим і прийнятним для представників різних культур, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та орієнтації на сталий розвиток організацій [58].

Впровадження принципів ННК у вітчизняних компаніях

В українських організаціях практика впровадження ненасильницької комунікації перебуває на етапі активного становлення, що зумовлено як трансформацією управлінських підходів, так і об'єктивними соціально-психологічними викликами, пов'язаними з воєнним станом. Повномасштабна війна суттєво вплинула на характер трудових відносин, загостривши емоційні навантаження, підвищивши рівень стресу, невизначеності та конфліктності в колективах. За таких умов ненасильницька комунікація поступово набуває значення не лише інструменту управління конфліктами, а й механізму психологічної стабілізації та збереження працездатності персоналу.

Найактивніше принципи ННК застосовуються в тих сферах, де міжособистісна взаємодія є ключовим чинником ефективності діяльності, зокрема у сервісних і ІТ-компаніях, освітніх установах, громадських організаціях, міжнародних проєктах та структурах із високим рівнем соціальної відповідальності. Так, у провідних українських ІТ-компаніях, зокрема *Soft Serve*, *EPAM Ukraine* та *Luxoft*, елементи ненасильницької комунікації інтегруються в програми підтримки персоналу, внутрішні коучингові ініціативи та тренінги з емоційного інтелекту. У період воєнного стану ці компанії приділяють особливу увагу навичкам емпатійного спілкування, роботі з тривожністю та конструктивному зворотному зв'язку в дистанційних і гібридних командах.

Показовим є також досвід громадських і міжнародних організацій, які працюють в Україні в умовах гуманітарної кризи, зокрема *Представництва Європейського Союзу в Україні*, *UNDP Ukraine*, *UNICEF Ukraine* та *International Organization for Migration* [72]. У цих структурах ненасильницька комунікація використовується як методологічна основа внутрішньої взаємодії, управління міжкультурними командами та врегулювання емоційно складних ситуацій, пов'язаних із роботою в кризовому контексті. Застосування ННК у поєднанні з медіаційними та психоедукаційними практиками дозволяє знижувати рівень емоційного вигорання персоналу та підтримувати стійкість організаційних процесів.

Характерною особливістю вітчизняної практики є поєднання елементів ненасильницької комунікації з медіацією, коучингом та психологічною підтримкою працівників. У багатьох українських компаніях запроваджуються внутрішні програми психологічної допомоги, групи підтримки, супервізії для керівників та навчання з кризової комунікації. Це свідчить про поступовий перехід від жорстких авторитарних моделей управління до більш партнерських, людиноцентрованих форм взаємодії, що створює сприятливе підґрунтя для інтеграції ННК у систему менеджменту конфліктів.

Водночас наукові та прикладні дослідження вказують на наявність суттєвих бар'єрів у впровадженні ненасильницької комунікації в українських організаціях. До ключових обмежень належать низький рівень емоційної грамотності персоналу, хронічна перевантаженість працівників, особливо в умовах війни, недостатня підготовка керівників до емпатійного стилю лідерства, а також стереотипне сприйняття ННК як «надто м'якого» або неефективного інструменту управління [16]. Ці фактори ускладнюють системне впровадження ненасильницьких підходів і потребують цілеспрямованої управлінської та освітньої роботи.

ННК у системі управління людськими ресурсами та менеджменту конфліктів

У сучасних організаціях ненасильницька комунікація дедалі частіше інтегрується в систему управління людськими ресурсами як інструмент формування конструктивних трудових відносин і ефективного менеджменту конфліктів. Її застосування в HR-системах зумовлене необхідністю поєднання досягнення організаційних цілей із збереженням психологічного благополуччя працівників, підвищенням рівня залученості та формуванням довіри в колективах. У цьому контексті ненасильницька комунікація виступає методологічною основою для побудови людиноцентрованої моделі управління людським капіталом.

Одним із ключових напрямів застосування принципів ННК є процес адаптації нових працівників. Використання ненасильницьких підходів на етапі онбордингу сприяє створенню безпечного комунікативного середовища, в якому нові співробітники мають можливість відкрито висловлювати свої очікування, труднощі та потреби. Це особливо актуально в умовах високої невизначеності, зумовленої кризовими подіями або змінами в організаційній структурі, коли підтримувальна комунікація відіграє вирішальну роль у формуванні лояльності та професійної ідентичності працівника.

Важливе значення ненасильницька комунікація має у процесах оцінювання результативності персоналу. Перехід від оціночних і каральних моделей до діалогічних форматів зворотного зв'язку дозволяє зменшити рівень напруги, уникнути захисних реакцій і сприяти усвідомленню зон професійного розвитку. У межах ННК оцінювання результатів діяльності розглядається не як інструмент контролю, а як можливість для спільного аналізу досягнень, труднощів і перспектив зростання, що відповідає сучасним підходам до розвитку людського капіталу.

Окрему роль принципи ненасильницької комунікації відіграють в управлінні зворотним зв'язком. Використання мови спостережень, усвідомлення емоцій і потреб, а також чітке формулювання прохань дозволяють зробити комунікацію більш прозорою та конструктивною. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівників, розвитку саморефлексії та формуванню культури відкритого обговорення, що є важливим чинником профілактики латентних конфліктів.

У системі управління людськими ресурсами ненасильницька комунікація також активно використовується як інструмент профілактики професійного вигорання. Регулярний діалог, заснований на емпатії та повазі до емоційного стану працівників, дозволяє своєчасно виявляти ознаки перевантаження, емоційного виснаження та втрати мотивації. Це створює можливості для корекції робочих процесів, перерозподілу навантаження та впровадження

підтримувальних практик, що є особливо актуальним в умовах тривалого стресу та кризових ситуацій.

Крім того, принципи ненасильницької комунікації становлять основу процедур внутрішньої медіації та фасилітації конфліктів в організаціях. Застосування ННК у конфліктологічних процесах дозволяє змістити акцент з протистояння позицій на усвідомлення потреб і інтересів сторін, що сприяє пошуку взаємоприйнятних рішень. У цьому контексті конфлікт розглядається не як загроза стабільності організації, а як потенційне джерело розвитку, навчання та зміцнення командної взаємодії.

Таким чином, інтеграція ненасильницької комунікації в HR-процеси сприяє формуванню довгострокової стратегії управління людським капіталом, у межах якої ефективний менеджмент конфліктів поєднується з турботою про психологічне благополуччя персоналу. Це відповідає сучасним підходам до сталого розвитку організацій, де людський потенціал розглядається як ключовий ресурс, а конфлікт — як можливість для конструктивних змін і вдосконалення управлінських практик [34].

Практики медіації як інструмент оцінювання ефективності управління конфліктами в організаціях

У сучасних дослідженнях управління конфліктами в організаціях значну увагу приділяють оцінюванню ефективності практик медіації як інструменту зниження конфліктності та покращення якості організаційної взаємодії. Медіація розглядається не лише як спосіб врегулювання окремих конфліктних ситуацій, але і як управлінська практика, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів для функціонування організації в цілому.

Зокрема, у роботі А. С. Бадіної та Н. О. Федотової здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до управління конфліктами в організаціях, у межах якого медіація визначається як одна з найбільш результативних практик раннього втручання у конфліктні ситуації [2]. Автори підкреслюють, що своєчасне залучення медіаційних механізмів дає змогу запобігти ескалації

конфліктів, знизити рівень напруги між сторонами та уникнути переходу конфлікту в деструктивну або юридично формалізовану площину.

У дослідженні також наголошується, що ефективність медіації проявляється не лише на міжособистісному рівні, але й на організаційному. Зокрема, автори вказують на такі позитивні наслідки застосування медіаційних практик, як збереження продуктивності працівників, зниження емоційного виснаження, скорочення кількості лікарняних і плинності кадрів, а також зменшення фінансових втрат, пов'язаних із затяжними конфліктами. У цьому контексті медіація розглядається як економічно доцільний інструмент управління людськими ресурсами.

Вагомим емпіричним підтвердженням ефективності медіації є наведені у роботі дані британських інституцій з вирішення трудових спорів, зокрема CEDR та ACAS. Згідно з їхніми дослідженнями, значна частина роботодавців у Великій Британії інвестує в навчання керівників навичкам медіації та ведення складних розмов, розглядаючи ці практики як ефективну альтернативу ескалації конфліктів до дисциплінарних або судових процедур [67; 56]. Такі підходи дозволяють організаціям не лише зменшити прямі фінансові витрати, але й підтримувати стабільний психологічний клімат у колективах.

Особливо важливим висновком дослідження А. С. Бадіної є твердження про те, що результативність медіації значною мірою залежить від її інтеграції в управлінські та комунікативні процеси організації. Медіація розглядається не як разовий інструмент реагування на конфлікт, а як елемент організаційної культури взаємодії, що сприяє формуванню довіри, відкритості та відповідальності у комунікації між працівниками. Саме такий підхід забезпечує довгостроковий ефект і підвищує загальну здатність організації до конструктивного управління конфліктами [2].

З огляду на це, результати, представлені у дослідженні А. С. Бадіної та Н. О. Федотової, є методологічно значущими для даної роботи, оскільки дозволяють обґрунтувати доцільність розгляду ненасильницької комунікації як спорідненого, превентивного та системного інструменту управління

конфліктами в організаційному середовищі. На відміну від медіації, яка здебільшого застосовується на етапі вже сформованого конфлікту, ненасильницька комунікація орієнтована на формування такої комунікативної культури, що зменшує ймовірність ескалації конфліктів та підсилює здатність організації до саморегуляції у повсякденній взаємодії.

Ефективність та обмеження впровадження ННК

Аналіз практичного досвіду міжнародних і вітчизняних компаній свідчить, що ефективність впровадження принципів ненасильницької комунікації значною мірою визначається системністю та послідовністю цього процесу. ННК демонструє високий потенціал у сфері управління конфліктами, розвитку персоналу та формування здорового організаційного середовища лише за умови її інтеграції в загальну управлінську стратегію організації. Натомість застосування ННК у вигляді разових тренінгових заходів або окремих ініціатив без належної підтримки з боку керівництва та без закріплення у корпоративних політиках, як правило, не забезпечує довготривалого й стійкого ефекту.

Ключовою умовою успішного впровадження ненасильницької комунікації є активна підтримка з боку топменеджменту. Лідери організації виконують не лише управлінську, а й символічну функцію, задаючи стандарти поведінки та комунікації для всього колективу. За відсутності особистої залученості керівників принципи ННК сприймаються працівниками як формальні вимоги або тимчасовий проєкт, що знижує мотивацію до їх реального застосування. Натомість демонстрація ненасильницьких підходів у щоденній управлінській практиці сприяє їх поступовій інтеріоризації та прийняттю на рівні організаційної культури.

Важливим чинником ефективності ННК є розвиток емоційного інтелекту керівників усіх рівнів управління. Здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати емоційні реакції та емпатійно сприймати інших є необхідною передумовою застосування ненасильницьких принципів у реальних, часто стресових управлінських ситуаціях. Без належного рівня емоційної

компетентності ННК ризикує залишатися декларативною моделлю, що не знаходить практичного втілення у щоденній взаємодії.

Ще однією умовою результативності є інтеграція ненасильницької комунікації в корпоративні стандарти, політики управління персоналом та внутрішні регламенти. Закріплення принципів ННК у кодексах поведінки, процедурах надання зворотного зв'язку, механізмах оцінювання результативності та управління конфліктами створює інституційну основу для їх системного застосування. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли ненасильницька комунікація існує паралельно з авторитарними або конфронтаційними управлінськими практиками.

Суттєву роль у впровадженні ННК відіграє наявність внутрішніх медіаторів або фасилітаторів, які володіють відповідними навичками та здатні підтримувати процеси конструктивного діалогу в організації. Такі фахівці забезпечують супровід складних комунікативних ситуацій, сприяють врегулюванню конфліктів і виступають носіями цінностей ненасильницької взаємодії. Їхня діяльність особливо важлива в періоди організаційних змін, криз або підвищеного емоційного напруження.

Водночас ефективне впровадження ННК потребує регулярної оцінки організаційного клімату та рівня конфліктності в колективах. Використання опитувань, фокус-груп і якісних методів аналізу дозволяє відстежувати динаміку змін, виявляти проблемні зони та коригувати управлінські рішення. Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок між задекларованими принципами й реальними практиками взаємодії.

Попри значний потенціал, ненасильницька комунікація має й певні обмеження. Серед них - опір персоналу, який може сприймати ННК як надто м'який або неадекватний у ситуаціях високої напруги, дефіцит часу на навчання та практику, а також відсутність швидких, вимірюваних результатів. Крім того, впровадження ННК потребує значних ресурсів і довготривалої роботи з організаційною культурою, що не завжди узгоджується з короткостроковими бізнес-цілями.

Отже, аналіз практики застосування принципів ненасильницької комунікації у вітчизняних та міжнародних компаніях засвідчує її високу ефективність як інструменту управління конфліктами та розвитку організаційної культури. ННК сприяє формуванню психологічно безпечного середовища, підвищенню якості комунікацій та зміцненню довіри між працівниками і керівництвом.

Водночас успішне впровадження ненасильницької комунікації потребує системного підходу, який поєднує розвиток індивідуальних комунікативних компетентностей із трансформацією управлінських практик і корпоративних цінностей. У цьому сенсі ННК постає не лише як метод вирішення конфліктів, а як стратегічний ресурс сталого розвитку організацій у сучасному глобалізованому середовищі.

3.2. Ефективні методики навчання ненасильницької комунікації в організації.

У практиці сучасних організацій навчання ненасильницької комунікації реалізується через комплекс взаємопов'язаних методик, які поєднують освітні, рефлексивні та управлінські інструменти [53; 10]. Найбільш поширеними серед них є тренінгові програми, коучингові та супервізійні формати, а також інтеграція принципів ННК у систему внутрішніх комунікацій. Застосування цих методик у комплексі дозволяє не лише сформувати індивідуальні комунікативні навички, але й закріпити їх на рівні організаційної культури, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері організаційної психології та управління персоналом [15].

Тренінгові програми

Тренінги з теорії та практики ненасильницької комунікації є базовим і найбільш структурованим методом навчання персоналу. Вони спрямовані на формування у співробітників навичок усвідомленого спілкування, емпатійного слухання, відкритого зворотного зв'язку та конструктивного вирішення

міжособистісних і професійних конфліктів [53]. У науковій літературі тренінгові програми з ННК розглядаються як ефективний інструмент розвитку емоційної компетентності та соціально-психологічної стійкості персоналу, особливо в умовах підвищеного стресу та нестабільності [9].

Типова структура таких тренінгів включає кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі відбувається ознайомлення учасників із теоретичними основами ННК, зокрема з чотирикомпонентною моделлю комунікації (спостереження – почуття – потреби – прохання), що формує методологічну основу для подальшого навчання [53].

Другий етап передбачає виконання практичних вправ, спрямованих на розпізнавання та вербалізацію власних почуттів і потреб, а також на відокремлення фактів від інтерпретацій і оцінок у комунікативних ситуаціях. Дослідники зазначають, що саме цей елемент навчання сприяє зниженню емоційної напруги та запобіганню ескалації конфліктів у професійному середовищі [17].

Третій етап включає рольові ігри, під час яких відпрацьовуються навички активного слухання, емпатійного реагування та формулювання чітких і ненасильницьких прохань. Рольові сценарії зазвичай моделюють типові для організації ситуації, зокрема взаємодію між керівником і підлеглим або обговорення результатів роботи, що дозволяє перенести здобуті навички у реальну професійну діяльність [14].

Завершальним етапом є аналіз кейсів організаційних конфліктів із застосуванням чотирьох компонентів ННК. Такий аналіз сприяє розвитку рефлексивного мислення та формуванню альтернативних моделей поведінки у складних комунікативних ситуаціях [9].

Приклади впровадження тренінгових програм

Компанія Soft Serve Ukraine адаптувала програми навчання ненасильницької комунікації до умов дистанційної роботи та підвищеного психологічного навантаження в період повномасштабної війни. Перехід до онлайн-формату та включення модулів із роботи зі стресом і емоційною

саморегуляцією відповідає рекомендаціям науковців щодо адаптації комунікативних практик у кризових умовах [82].

У компанії EPAM Systems Ukraine серії онлайн-тренінгів з ННК застосовуються для проектних команд, де принципи ненасильницької комунікації використовуються як інструмент врегулювання конфліктів між технічними спеціалістами та менеджментом, а також для розвитку емпатійного стилю лідерства, що узгоджується з сучасними підходами до розвитку управлінських компетентностей [70].

Загалом тренінгові програми з ННК реалізуються у гнучкому форматі (онлайн, офлайн або змішаному), що є особливо актуальним в умовах війни, коли співробітники можуть перебувати в різних регіонах України або за її межами [17].

Коучинг та супервізії

Другим важливим напрямом навчання ненасильницької комунікації у сучасних організаціях є коучингові та супервізійні формати, які орієнтовані на глибоке опрацювання реальних комунікативних труднощів, що виникають у повсякденній професійній діяльності команд. На відміну від тренінгових програм, орієнтованих насамперед на передачу знань та формування базових навичок, коучинг і супервізії мають рефлексивний характер і сприяють інтеграції принципів ННК безпосередньо у щоденну управлінську практику [9].

Коучинг у контексті ННК передбачає індивідуальну або групову роботу з фасилітатором/коучем, спрямовану на аналіз і переосмислення конкретних комунікативних сценаріїв, що виникають під час взаємодії менеджерів та співробітників. Така робота дозволяє учасникам відокремити фактичні спостереження від оцінних суджень, розпізнати власні емоційні реакції, усвідомити потреби й сформулювати чіткі та конструктивні прохання. У науковій літературі коучинг розглядається як ефективний інструмент розвитку здатності до рефлексії, усвідомлення й регуляції власної комунікації, що істотно сприяє зниженню інцидентів конфлікту та формуванню психологічної безпеки в командах [10].

Супервізійні сесії - це групові конструкції, під час яких фасилітатор або супервізор спрямовує учасників до розбору реальних або змодельованих робочих ситуацій з акцентом на потребах, почуттях та альтернативних стратегіях взаємодії. У ході супервізії команда колективно аналізує конкретний кейс комунікації, обговорює можливі шляхи реагування та отримує зворотний зв'язок, що сприяє розвитку емпатії, самосвідомості та здатності до конструктивного вирішення складних міжособистісних ситуацій. Такий формат відповідає ключовим засадам ННК як моделі усвідомленого діалогу [10].

Особливу значущість коучинг і супервізії набувають в умовах підвищеної емоційної напруги, невизначеності або системних змін (наприклад, під час масштабних реорганізацій, кризових періодів або в умовах війни), коли традиційні форми навчання та комунікації не забезпечують достатнього рівня адаптивності й ефективності взаємодії.

Приклади впровадження

Компанія N-iX (Україна / міжнародна ІТ-компанія) запровадила регулярні супервізійні сесії для командних лідерів, у межах яких аналізуються реальні кейси внутрішньої комунікації та управління конфліктами. Такий підхід сприяє формуванню культури рефлексивного та усвідомленого спілкування в організації, підвищенню відповідальності лідерів за якість діалогу, а також розвитку здатності до емпатійного розуміння потреб співробітників [78].

Компанія Soft Serve Ukraine запровадила внутрішні коучингові програми з елементами супервізії для менеджерів середньої ланки, спрямовані на інтеграцію принципів ННК у щоденну управлінську практику [82]. Коучинг-сесії включають аналіз конкретних комунікаційних сценаріїв (наприклад, конфліктів між віддаленими командами, зворотного зв'язку в умовах високої навантаженості тощо) та роботу над рішеннями, що враховують потреби всіх сторін. Такі ініціативи дозволили компанії підвищити рівень психологічної безпеки та зменшити частоту ескалацій у робочих взаємодіях.

Інтеграція ненасильницької комунікації у внутрішні комунікації організації

Ефективність навчання ненасильницької комунікації (ННК) значною мірою залежить від рівня інтеграції її принципів у формальні та неформальні механізми внутрішньої комунікації організації. Інституціоналізація ННК через корпоративні кодекси поведінки, стандарти ділового листування, політики зворотного зв'язку та процедури вирішення конфліктів дозволяє закріпити ненасильницький підхід як стабільну організаційну норму, а не лише як інструмент індивідуальної комунікативної компетентності [10].

Включення принципів ННК у внутрішні регламенти сприяє формуванню єдиного комунікативного поля, в межах якого співробітники орієнтуються на чітке розмежування фактів і оцінок, усвідомлення власних емоцій та потреб, а також коректне формулювання прохань. У наукових дослідженнях підкреслюється, що така системна інтеграція є особливо ефективною в умовах кризових викликів, зокрема під час воєнного стану, коли рівень стресу та емоційного виснаження персоналу суттєво зростає [17].

Приклад впровадження

Компанія «Київстар» адаптувала стандарти внутрішньої та клієнтської комунікації з урахуванням принципів ненасильницького підходу, зробивши акцент на емпатійному формулюванні повідомлень, уточненні запитів і потреб співрозмовників, а також використанні неконфліктної мови у складних комунікативних ситуаціях. Такі зміни були інтегровані у внутрішні інструкції, шаблони звернень та навчальні матеріали для співробітників, що відповідає науковим рекомендаціям щодо зниження конфліктності та підтримання психологічної стійкості персоналу в умовах криз і невизначеності [77].

Компанія «Укрпошта» у процесі реформування системи внутрішніх комунікацій запровадила оновлений корпоративний кодекс поведінки, який містить положення щодо поважного та емпатійного спілкування між працівниками різних рівнів. У межах внутрішніх комунікаційних кампаній особлива увага приділяється коректному зворотному зв'язку, недопущенню

звинувачувальної риторики та орієнтації на спільний пошук рішень [85]. Такий підхід сприяє зниженню напруги в командах і формуванню довіри в умовах високого навантаження та соціальної відповідальності компанії.

Компанія «ПриватБанк» також демонструє приклад часткової інтеграції принципів ННК у внутрішні стандарти комунікації, зокрема в політики роботи зі зверненнями співробітників та клієнтів. Акцент на структурований зворотний зв'язок, пояснення причин управлінських рішень та використання нейтрально-описової мови сприяє зменшенню конфліктів і підвищенню рівня залученості персоналу, що підтверджує ефективність інституціоналізації ненасильницького підходу в організаційній практиці [79].

З метою емпіричної перевірки ефективності описаних методик навчання ненасильницької комунікації та дослідження особливостей сприйняття конфліктів, комунікативних практик та принципів ненасильницької комунікації в організаційному середовищі було проведено емпіричне опитування працівників Представництва Європейського Союзу у м. Києві. Опитування здійснювалося шляхом розміщення єдиного опитувальника для обох фокус-груп (українців та іноземців) на електронному ресурсі роботодавця, що забезпечило зручний доступ респондентів до участі в дослідженні та сприяло підвищенню рівня залученості. Повний текст авторського опитувальника подано у Додатку А.

Загальна кількість респондентів становила 153 особи, з яких 81 - громадяни України, 72 - експати, що працюють у багатокультурному організаційному середовищі. Така вибірка дозволяє здійснити порівняльний аналіз із урахуванням культурних, професійних та комунікативних відмінностей між двома групами працівників.

Загальне сприйняття конфлікту в організації

Аналіз результатів опитування засвідчив, що як українські працівники, так і експати загалом не сприймають конфлікт виключно як негативне явище. В обох групах простежується розуміння конфлікту як закономірного елементу організаційної взаємодії, що виникає внаслідок відмінностей у поглядах, стилях

роботи, очікуваннях та комунікаційних підходах. Водночас для українських респондентів характерною є більш виражена емоційна оцінка конфліктних ситуацій, тоді як експати демонструють тенденцію до раціоналізації конфлікту та його аналізу з позицій управлінських і процесуальних факторів.

Українські працівники частіше пов'язують конфлікти з психологічним кліматом у колективі, рівнем довіри та емоційною напругою, що свідчить про підвищену чутливість до міжособистісного виміру взаємодії. Експати, своєю чергою, більшою мірою акцентують увагу на структурних причинах конфліктів - нечіткому розподілі ролей, недостатній комунікації очікувань, обмеженому зворотному зв'язку.

Комунікація як ключовий чинник менеджменту конфліктів

Порівняльний аналіз відповідей обох груп респондентів засвідчив, що комунікація визнається основним інструментом запобігання та врегулювання конфліктів. Водночас підходи до її розуміння та практичного застосування мають певні відмінності. Українські працівники схильні розглядати ефективну комунікацію через призму міжособистісних стосунків, емоційної підтримки та залученості керівництва у процес взаємодії з командою. У відповідях цієї групи часто підкреслюється значення відкритості, неформального діалогу та людського фактору в управлінні конфліктами.

Експати демонструють більш формалізований підхід до комунікації, наголошуючи на важливості регулярних командних зустрічей, чітко визначених каналів зворотного зв'язку та управлінської відповідальності керівників за якість комунікаційних процесів. Для цієї групи характерною є орієнтація на системні механізми менеджменту, які знижують ризик непорозумінь і сприяють своєчасному виявленню напруги в колективах.

Візуалізація ключових тематичних акцентів відповідей українських працівників та експатів представлена на рис. 3.1, що дозволяє наочно простежити відмінності у сприйнятті ролі комунікації, командної взаємодії та управлінських факторів у процесі врегулювання конфліктів.

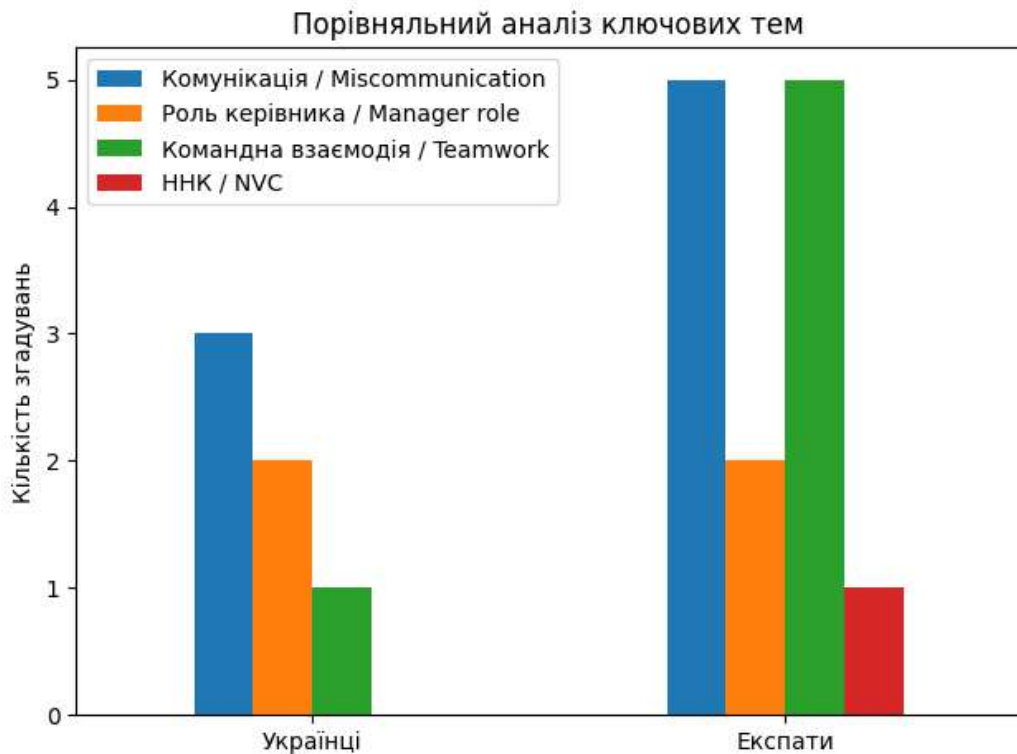


Рис. 3.1. Порівняльний аналіз ключових тем у відповідях українських працівників та експатів

Ставлення до ненасильницької комунікації

Результати опитування свідчать про загальне усвідомлення цінності принципів ненасильницької комунікації в обох групах респондентів, однак рівень їх прийняття та інтерпретації відрізняється. Українські працівники виявляють більш позитивне та емоційно залучене ставлення до ненасильницької комунікації, розглядаючи її як інструмент покращення психологічного клімату, зниження напруги та формування атмосфери взаємної підтримки. Для них ННК асоціюється з емпатією, повагою та можливістю безпечного вираження почуттів і потреб.

Експати, водночас, демонструють більш стримане й критичне ставлення до ненасильницької комунікації. Частина респондентів цієї групи висловлює сумніви щодо повної адаптованості принципів ННК до професійного середовища, вважаючи їх більш релевантними для приватної сфери. Проте навіть за наявності критичних оцінок експати визнають значущість таких складових ННК, як довіра, ясність комунікації, відповідальність за слова та дії, що

підтверджує потенціал інтеграції цих принципів у систему менеджменту конфліктів.

Структурне співвідношення ключових тем у відповідях респондентів обох груп відображено на рис. 3.2, що дозволяє оцінити домінуючі фокуси сприйняття конфліктів та комунікативних практик.

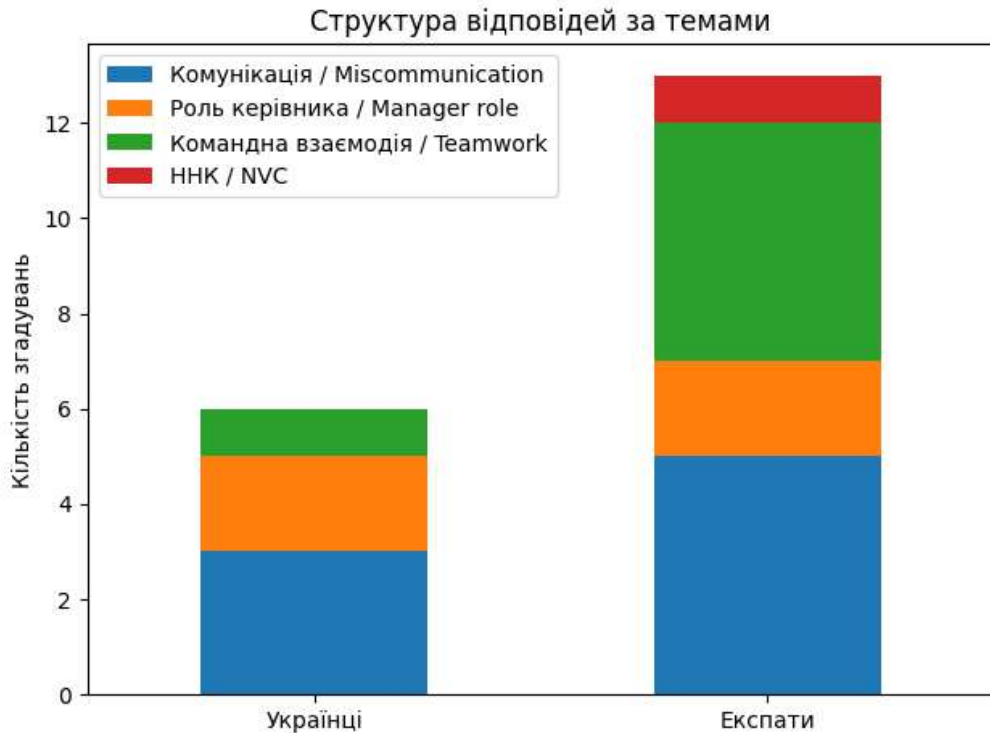


Рис. 3.2. Структура тематичних акцентів у відповідях українських працівників та експатів

Якісні відмінності у відкритих відповідях

Аналіз відкритих відповідей дозволив виявити додаткові відмінності між групами. Українські респонденти частіше звертають увагу на потребу в неформальній взаємодії, командоутворювальних заходах та створенні підтримувального середовища, особливо для нових працівників. Це свідчить про орієнтацію на міжособистісну близькість і значення соціальних зв'язків у профілактиці конфліктів.

Експати, у свою чергу, частіше акцентують увагу на ролі менеджерів, важливості навчання керівного складу навичкам комунікації та лідерства, а також на необхідності системного підходу до управління конфліктами. У

відповідях цієї групи простежується прагнення до використання перевірених управлінських практик та перенесення досвіду з інших професійних і культурних контекстів.

Розподіл ключових тематичних акцентів у відповідях українських працівників та експатів представлено на рис. 3.3, що наочно демонструє відмінності у внутрішній структурі сприйняття комунікації, ролі керівництва та принципів ненасильницької комунікації в організаційному середовищі.



Рис. 3.3. Розподіл ключових тем у відповідях українських працівників та експатів

Узагальнюючі висновки порівняльного аналізу

Таким чином, порівняльний аналіз результатів опитування українських працівників та експатів засвідчує наявність як спільних, так і відмінних підходів до сприйняття конфліктів і ненасильницької комунікації. Обидві групи визнають комунікацію ключовим чинником ефективного менеджменту конфліктів, однак українські респонденти більшою мірою орієнтовані на емоційно-психологічний аспект взаємодії, тоді як експати - на структурно-управлінський.

Структура вибірки за національною приналежністю респондентів представлена на рис. 3.4.

У дослідженні взяли участь представники 21 європейської країни, що свідчить про багатокультурний характер вибірки. Найбільш представленими

національними групами є респонденти з Франції та Італії (по 10 осіб), Німеччини (7 осіб) та Литви (6 осіб).

Середню представленість мають респонденти з Румунії та Іспанії (по 5 осіб), а також з Польщі, Естонії, Бельгії та Швеції (по 3 особи). Менш чисельними є групи з Греції, Португалії, Болгарії, Словаччини, Австрії та Латвії (по 2 особи).

Представники Угорщини, Чехії, Ірландії, Словенії та Данії представлені одиничними відповідями.

Така структура вибірки дозволяє розглядати результати дослідження в контексті багатокультурного організаційного середовища та є релевантною для аналізу відмінностей у сприйнятті конфліктів і комунікативних практик між українськими працівниками та експатами.

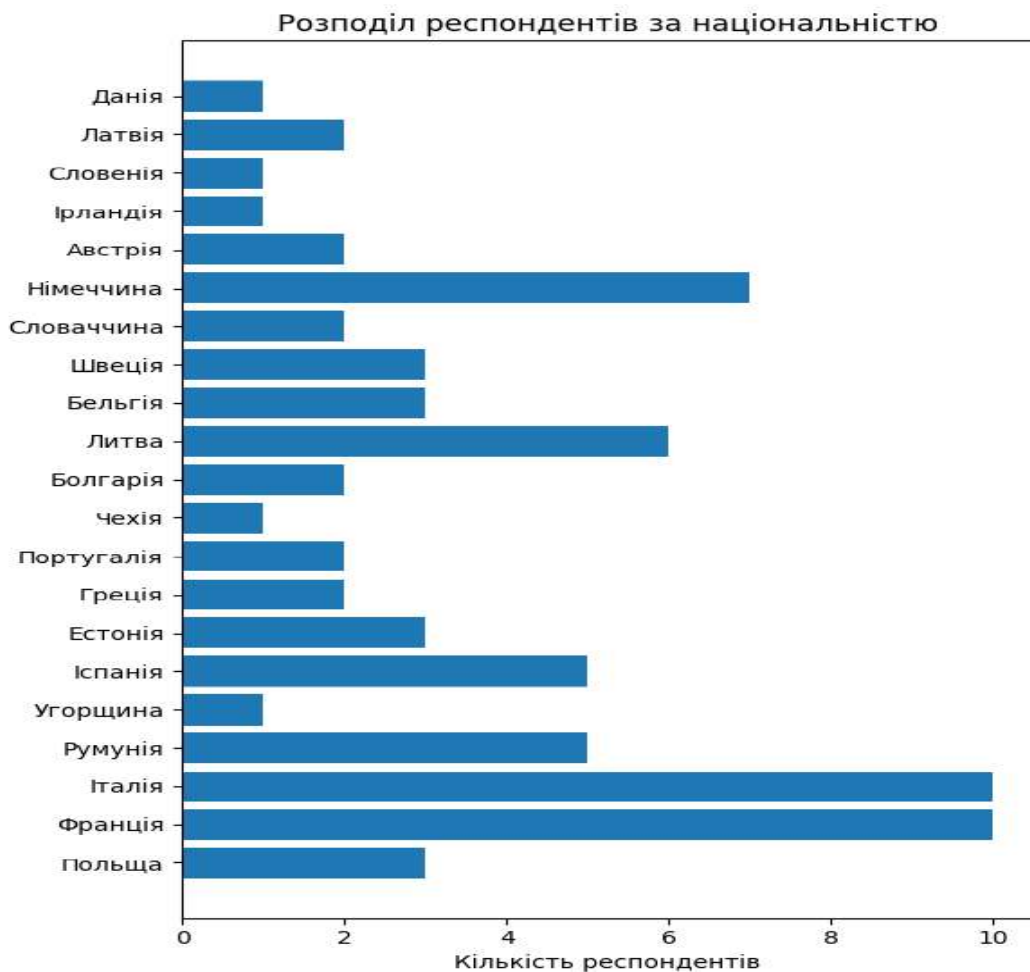


Рис. 3.4. Розподіл респондентів за національністю (осіб)

Отримані результати підтверджують доцільність інтеграції принципів ненасильницької комунікації в систему менеджменту конфліктів із урахуванням багатокультурного контексту організації. Поєднання емпатійного підходу з чіткими управлінськими механізмами створює передумови для формування зрілої культури взаємодії, що сприяє зниженню конфліктності, підвищенню довіри та ефективності командної роботи.

З урахуванням результатів емпіричного дослідження та виявлених особливостей сприйняття конфліктів і комунікативних практик працівниками різних культурних груп, доцільним є інституційне закріплення принципів ненасильницької комунікації у внутрішніх нормативних документах організації. Приклад відповідної статті корпоративного кодексу, що відображає принципи ННК як інструменту менеджменту конфліктів і профілактики комунікативних ризиків у багатокультурному середовищі Представництво Європейського Союзу в Україні, подано у Додатку Б.

Варто зазначити, що в більшості українських компаній принципи ненасильницької комунікації реалізуються не як формалізована модель ННК у її класичному розумінні [55], а переважно через окремі елементи, зокрема емпатійну комунікацію, структурований зворотний зв'язок та недирективні підходи до вирішення конфліктів. Водночас методики навчання ненасильницької комунікації в організаціях мають комплексний характер і включають тренінгові програми, коучинг і супервізії, а також системну інтеграцію принципів ННК у внутрішні комунікаційні процеси. В умовах війни в Україні такі підходи набувають особливої актуальності, оскільки сприяють збереженню психологічної стійкості персоналу та підтриманню ефективної командної взаємодії.

3.3. Алгоритми впровадження ННК в організаційне середовище.

В умовах функціонування українських організацій у період воєнного стану, що супроводжується релокацією персоналу, поширенням дистанційних і

гібридних форматів роботи та зростанням психологічного навантаження, впровадження ненасильницької комунікації набуває особливої актуальності.

З огляду на це, впровадження ННК в організаційне середовище доцільно розглядати не як разовий освітній захід, а як поетапний алгоритм змін, що охоплює індивідуальний, командний та інституційний рівні.

Принципи побудови алгоритму впровадження ННК

Алгоритм упровадження ненасильницької комунікації в організаціях має ґрунтуватися на таких принципах:

1. **Системність** - охоплення всіх рівнів організації: керівництво, команди, окремі працівники.
2. **Поступовість** - поетапне впровадження з урахуванням готовності персоналу.
3. **Контекстуальність** - адаптація до реалій воєнного часу, організаційної культури та галузі.
4. **Практична орієнтованість** - фокус на реальних робочих ситуаціях.
5. **Рефлексивність** - постійний аналіз досвіду та корекція підходів [10].

Етап 1. Діагностика комунікативного середовища організації

Першим етапом алгоритму є комплексна діагностика поточного стану внутрішньої комунікації. Її метою є виявлення типових комунікативних бар'єрів, конфліктогенних зон та рівня емоційної напруги в колективі.

У межах цього етапу застосовуються:

- опитування персоналу щодо якості внутрішньої комунікації;
- фокус-групи або інтерв'ю з керівниками команд;
- аналіз внутрішніх документів і каналів комунікації (електронна пошта, месенджери, регламенти).

В умовах війни особливу увагу приділяють факторам емоційного виснаження, тривожності та зниженого рівня довіри, які безпосередньо впливають на стиль взаємодії між співробітниками [91].

Етап 2. Формування управлінської підтримки та підготовка лідерів

Наукові дослідження свідчать, що успішність впровадження ННК значною мірою залежить від позиції управлінської ланки [64]. Тому другим етапом алгоритму є підготовка керівників і формування їхньої ролі як носіїв ненасильницького підходу.

Цей етап включає:

- спеціалізовані тренінги для керівників;
- коучингові сесії з аналізу управлінських комунікативних кейсів;
- розвиток навичок емпатійного лідерства та ненасильницького

зворотного зв'язку.

В українських компаніях ІТ-сектору (Soft Serve, N-iX, EPAM) подібні програми довели ефективність у зниженні конфліктності та підвищенні командної згуртованості в умовах дистанційної роботи.

Етап 3. Навчання персоналу основам ННК

Третій етап алгоритму передбачає проведення системних тренінгових програм для співробітників. Навчання базується на чотирикомпонентній моделі ННК: спостереження, почуття, потреби, прохання [43].

Тренінги поєднують:

- теоретичні модулі;
- практичні вправи з реальних робочих ситуацій;
- рольові ігри;
- аналіз організаційних конфліктів.

В умовах воєнного стану доцільним є гнучкий формат навчання (онлайн або змішаний), а також включення елементів психоемоційної підтримки персоналу [17].

Етап 4. Коучинг, супервізії та підтримка практики ННК

Для закріплення навичок ННК алгоритм передбачає регулярні коучингові та супервізійні формати. Вони дозволяють працювати з конкретними кейсами та сприяють розвитку рефлексивного мислення [14].

Особливо ефективними є:

- групові супервізії для командних лідерів;
- фасилітовані обговорення складних комунікативних ситуацій;
- підтримка команд у кризові періоди.

Етап 5. Інституціоналізація ННК в організаційних процесах

П'ятий етап полягає в інтеграції принципів ННК у внутрішні політики, кодекси поведінки та стандарти комунікації. Це дозволяє закріпити ненасильницький підхід як організаційну норму [10].

Приклади такої інтеграції демонструють компанії «Київстар», «Укрпошта» та «ПриватБанк», де принципи емпатійного спілкування відображені у внутрішніх регламентах.

Етап 6. Моніторинг, оцінювання та корекція впровадження

Завершальним етапом алгоритму є регулярна оцінка ефективності впровадження ННК. Для цього використовуються:

- повторні опитування персоналу;
- аналіз рівня конфліктності;
- оцінка психологічної безпеки команд.

Поетапну логіку впровадження ненасильницької комунікації в організаційне середовище та взаємозв'язок між ключовими елементами алгоритму представлено на рис. на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Алгоритм впровадження ненасильницької комунікації в організаційне середовище

Як видно зі схеми (рис. 3.4), алгоритм має циклічний характер і передбачає безперервний зворотний зв'язок, що забезпечує можливість корекції та підвищення ефективності впровадження ННК.

Для забезпечення об'єктивності та системності моніторингу ефективності впровадження ненасильницької комунікації доцільним є використання

комплексу інструментів, спрямованих на аналіз рівня конфліктності в організації та оцінку психологічної безпеки команд.

Аналіз рівня конфліктності в організаційному середовищі доцільно здійснювати з використанням комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методики. Це дозволяє не лише зафіксувати частоту конфліктів, але й зрозуміти їхні причини, динаміку та способи врегулювання.

До основних інструментів належать:

- Анкетні опитування персоналу, спрямовані на виявлення:
 - частоти виникнення конфліктних ситуацій;
 - типів конфліктів (міжособистісні, рольові, управлінські);
 - суб'єктивної оцінки рівня напруги та задоволеності комунікацією.

Повторне застосування таких опитувальників дає змогу здійснювати порівняльний аналіз «до / після» впровадження ННК.

- Метод експертної оцінки, що передбачає залучення керівників підрозділів, HR-фахівців або внутрішніх медіаторів для аналізу:
 - складних конфліктних кейсів;
 - ефективності застосованих способів їх врегулювання;
 - рівня ескалації конфліктів.
- Контент-аналіз внутрішніх звернень і скарг, зокрема звернень до HR-служби, службових записок, результатів внутрішніх медіацій або дисциплінарних процедур. Такий підхід дозволяє виявити системні проблеми у комунікації та управлінні конфліктами.
 - Аналіз організаційних індикаторів, зокрема:
 - плинності кадрів;
 - рівня прогулів і лікарняних;
 - кількості повторних конфліктних інцидентів у командах.

Застосування зазначених інструментів дозволяє оцінити не лише кількісні параметри конфліктності, але й якісні зміни у стилях взаємодії та комунікативній культурі організації.

Інструменти оцінки психологічної безпеки команд

Психологічна безпека є ключовим показником ефективності впровадження принципів ненасильницької комунікації, оскільки вона відображає рівень довіри, відкритості та готовності працівників до конструктивного діалогу.

Для її оцінки застосовуються такі методики:

- Опитувальники психологічної безпеки команд, зокрема шкали, що вимірюють:
 - готовність висловлювати власну думку без страху негативних наслідків;
 - сприйняття помилок як ресурсу для навчання;
 - рівень підтримки з боку колег і керівництва [29].
- Шкали організаційної довіри та емоційного клімату, які дозволяють оцінити:
 - рівень міжособистісної та вертикальної довіри;
 - емоційний фон у командах;
 - відчуття справедливості та поваги в організації.
- Фокус-групи та напівструктуровані інтерв'ю, що дають змогу глибше дослідити суб'єктивний досвід працівників щодо змін у комунікації, зворотному зв'язку та управлінських практиках після впровадження ННК.
 - Спостереження за командною взаємодією, зокрема під час:
 - командних зустрічей;
 - супервізійних і коучингових сесій;
 - обговорення складних або конфліктних питань.

Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує валідну оцінку психологічної безпеки та дозволяє виявити глибинні зміни в організаційній культурі.

Таким чином, використання системи інструментів аналізу рівня конфліктності та оцінки психологічної безпеки команд забезпечує науково обґрунтований моніторинг ефективності впровадження ненасильницької комунікації. Отримані результати створюють підґрунтя для корекції навчальних програм, управлінських рішень і внутрішніх комунікаційних політик, що сприяє довгостроковій стабільності та адаптивності організації.

Таким чином, алгоритм впровадження ненасильницької комунікації в організаційне середовище має багаторівневий і поетапний характер. В українських реаліях, зумовлених війною та високим рівнем соціальної напруги, ННК виступає не лише інструментом покращення комунікації, а й важливим чинником підтримки психологічної стійкості персоналу та організаційної життєздатності.

У розділі 3 проаналізовано практику застосування принципів і правил ненасильницької комунікації в системі менеджменту конфліктів сучасних організацій. Дослідження показало, що в умовах трансформації управлінських підходів, зростання ролі людського капіталу та підвищеного психологічного навантаження, зумовленого кризовими чинниками й воєнним станом в Україні, ненасильницька комунікація набуває особливої значущості як інструмент забезпечення ефективної взаємодії та психологічної безпеки персоналу.

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду засвідчив, що найбільш ефективним є системне впровадження ННК як елемента корпоративної культури, а не використання її окремих технік у форматі разових навчальних заходів. У міжнародних компаніях принципи ненасильницької комунікації інтегруються в програми розвитку лідерства, управління мультикультурними командами та внутрішні медіаційні практики. В українських організаціях ННК здебільшого реалізується через окремі елементи - емпатійну комунікацію, структурований зворотний зв'язок і недирективні підходи до вирішення конфліктів, часто у поєднанні з коучингом, супервізією та психологічною підтримкою персоналу.

Ефективність ненасильницької комунікації як інструменту менеджменту конфліктів підтверджується не лише результатами наукових досліджень, але й практикою її впровадження в діяльність міжнародних та українських компаній. У сучасних організаціях принципи, співзвучні з ненасильницькою комунікацією, інтегруються у корпоративні культури, системи лідерства та управління персоналом як засіб зниження конфліктності та підвищення ефективності командної взаємодії.

Одним із найбільш відомих прикладів є компанія Google, яка в межах дослідницького проєкту *Project Aristotle* вивчала чинники ефективності команд. Результати дослідження показали, що ключовим фактором успішної командної роботи є психологічна безпека - середовище, у якому працівники можуть вільно висловлювати думки, емоції та незгоду без страху покарання. Такий підхід передбачає відмову від звинувачень і оцінок на користь відкритого діалогу, що відповідає базовим принципам ненасильницької комунікації та сприяє профілактиці ескалації конфліктів [73].

Схожі підходи реалізуються в компанії Microsoft, де в межах трансформації корпоративної культури було запроваджено концепцію *growth mindset* та емпатійного лідерства. Керівники навчаються вести комунікацію, орієнтовану на розуміння потреб працівників і підтримку розвитку, а не на оцінювання чи покарання. За даними внутрішніх і публічних аналітичних матеріалів компанії, такий підхід позитивно вплинув на рівень довіри в командах і зниження конфліктних ситуацій [71].

У європейському контексті показовим є досвід компанії ІКЕА, корпоративна культура якої ґрунтується на принципах взаємної поваги, відкритого діалогу та залучення працівників до обговорення рішень. Комунікаційні практики ІКЕА передбачають пояснення мотивів управлінських рішень, уважне ставлення до емоційних реакцій працівників і заохочення зворотного зв'язку, що сприяє формуванню конструктивного підходу до розв'язання конфліктів [74].

Підтвердження ефективності комунікативних підходів, близьких до ненасильницької комунікації, містяться також у звітах міжнародних консалтингових компаній.

Зокрема, аналітичні дослідження Deloitte та Gallup свідчать, що організації, які інвестують у розвиток емпатійної комунікації, активного слухання та психологічної безпеки, демонструють нижчий рівень внутрішніх конфліктів, вищу стабільність команд і кращі показники залученості персоналу [69].

В українському контексті прикладом інтеграції подібних підходів є IT-компанія SoftServe, яка системно впроваджує програми розвитку міжособистісних і комунікативних навичок працівників. У межах корпоративного навчання увага приділяється активному слуханню, конструктивному зворотному зв'язку та управлінню конфліктами в командах. Такі практики сприяють формуванню безпечного комунікативного середовища та зниженню напруги у взаємодії між членами команд [82].

Таким чином, аналіз практик українських і міжнародних компаній підтверджує, що принципи ненасильницької комунікації мають прикладну ефективність у менеджменті конфліктів. Їх системне впровадження сприяє формуванню психологічної безпеки, підвищенню довіри та розвитку конструктивної культури взаємодії в організаціях.

У межах розділу обґрунтовано роль ненасильницької комунікації в системі управління людськими ресурсами, зокрема в процесах адаптації персоналу, управління зворотним зв'язком, профілактики професійного вигорання та внутрішньої медіації. Показано, що застосування принципів ННК сприяє переходу від контролю та конфронтації до партнерської, людиноцентрованої моделі управління конфліктами.

Важливим результатом розділу є розроблення авторського алгоритму впровадження ненасильницької комунікації в організаційне середовище, який включає поетапну реалізацію діагностичних, навчальних, управлінських та моніторингових заходів. Запропонований алгоритм має циклічний характер і передбачає постійну корекцію на основі аналізу рівня конфліктності та психологічної безпеки команд.

Отже, результати розділу 3 підтверджують, що ненасильницька комунікація є ефективним інструментом менеджменту конфліктів за умови її системного, поетапного та інституційно закріпленого впровадження. У сучасних українських реаліях ННК виступає не лише засобом удосконалення комунікативних практик, а й важливим чинником підтримки психологічної стійкості персоналу та довгострокової організаційної життєздатності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети — обґрунтовано культуру ненасильницької комунікації як ефективний інструмент менеджменту конфліктів в організації та визначено її роль у формуванні психологічно безпечної корпоративної взаємодії в умовах сучасних соціально-психологічних викликів.

Виконання поставлених завдань дозволило зробити такі висновки.

1. Дослідження теоретичних підходів до розуміння конфлікту та культури ненасильницької комунікації в організаційному середовищі засвідчило, що сучасна наука розглядає конфлікт не як деструктивне явище, а як закономірний елемент організаційної динаміки. Конструктивний потенціал конфлікту реалізується за умови наявності розвиненої комунікативної культури та здатності учасників до рефлексії власних потреб і емоцій. Ненасильницька комунікація постає як цілісний підхід, що трансформує конфлікт із протистояння у процес діалогу й співпраці.

2. Аналіз ролі комунікативної культури в управлінні організаційними конфліктами показав, що якість внутрішньої взаємодії безпосередньо впливає на характер конфліктів, їхню інтенсивність і наслідки для колективу. Комунікативна культура визначає способи вираження незгоди, рівень відкритості обговорення проблем та здатність організації переводити напругу в конструктивну площину. В умовах воєнного контексту значення емоційної грамотності та уважної комунікації істотно зростає.

3. Вивчення значення корпоративної культури, лідерства та психологічної безпеки засвідчило, що саме ці чинники створюють основу для ефективних комунікативних практик. Психологічна безпека сприяє відкритому обміну думками, знижує страх помилки та підтримує довіру в колективі. Лідерство, орієнтоване на емпатію та відповідальність, формує приклад ненасильницької взаємодії й задає тон корпоративній культурі.

4. Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду застосування принципів ненасильницької комунікації показав, що впровадження людиноцентрованих підходів до управління конфліктами підвищує рівень залученості персоналу, зменшує кількість латентних конфліктів і сприяє формуванню культури довіри. Український контекст, з огляду на воєнні обставини, надає цим практикам особливої актуальності.

5. Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити особливості сприйняття конфліктів і комунікації в багатокультурному організаційному середовищі. Отримані результати засвідчили підвищений рівень емоційної напруги в умовах війни, потребу у відкритому діалозі та запит на більш структуровані механізми врегулювання конфліктів. Респонденти відзначили важливість емпатії, поваги та чітких комунікативних правил як чинників зниження напруги.

6. Розроблено алгоритм впровадження ненасильницької комунікації в організації та запропоновано приклад її нормативного закріплення в корпоративному кодексі. Алгоритм передбачає етапи діагностики комунікативного середовища, навчання персоналу, інтеграції принципів ННК у внутрішні регламенти та формування системи підтримки й супервізії. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення та можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик.

Загалом результати дослідження підтверджують, що культура ненасильницької комунікації є не лише інструментом управління конфліктами, а й чинником формування стійкої, психологічно безпечної та ефективної організації. В умовах воєнної турбулентності вона набуває стратегічного значення для збереження довіри, підтримання продуктивності та розвитку корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Соціальна психологія. Київ : Освіта, 2017. 432 с.
2. Бадіна А. С., Федотова Н. О. Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7-8 грудня 2023 р.). Київ : Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/rt/printerFriendly/1721/0>
3. Весоловська М. К., Карковська В. Я. Емоційний інтелект у менеджменті змін: ключ до стійкості та гнучкості організацій. Академічні візії. 2024. № 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14186260>
4. Смеляненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315 с. URL: <https://buklib.net/books/22585/>
5. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2021. Т. 32 (71), № 6. С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>
6. Калініна Н. В. Медіація як складова сильної корпоративної культури та HR-бренду компанії : монографія. Київ: Університет КРОК, 2023. 86 с
7. Козер Л. Функції соціального конфлікту. Київ: Академвидав, 2016. 256 с.
8. Кулик Н. А., Гільова Л. Л. Емоційний інтелект: аналіз сучасних західних досліджень. Проблеми сучасної психології. 2018. Вип. 39. С. 79–90. DOI: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-39.79-90>
9. Лещук Г. В. Ненасильницька комунікація як механізм ефективної міжособистісної взаємодії в соціономічних професіях. Науковий журнал Хортицької національної академії. 2022. № 7. С. 16–23. DOI: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2022-7-16>

10. Лещук Г. В. Ненасильницька комунікація як ресурс розвитку організаційної культури. Ненасильницька комунікація як механізм ефективної міжособистісної взаємодії: зб. наук. пр. URL: <https://journal.khnnra.edu.ua/index.php/njKhNA/article/download/37/37/>
11. Міщенко М. С. Психологічна стійкість (резильєнтність) в умовах війни. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 28. С. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-02-002>
12. Петровська Л. Конфлікт у системі ділових взаємин. Київ: КНЕУ, 2020. 214 с.
13. Розенберг М. Мова життя. Ненасильницька комунікація. Львів: Свічадо, 2020. 328 с.
14. Станько Т. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>
15. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>
16. Управління комунікаціями в умовах криз. *Часопис публічного та приватного секторів*. 2021. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/184/161/312>
17. Янів С., Бойчук В. Ненасильницька комунікація в освітньому та організаційному середовищі в умовах війни. VII Міжнародна студентська науково - технічна конференція: матеріали науково-практичної конференції. «Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання» (25-26 квітня 2024 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 275-277. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44759>
18. Barsade S., O'Neill O. What's Love Got to Do With It? Affective Culture and Relational Outcomes in Organizations. *Academy of Management Journal*. 2014. Vol. 57, No. 5. P. 1566–1589.
19. Bohm D. *On Dialogue*. London: Routledge, 1996. 192 p.
20. Bolton R. *People Skills*. New York: Simon & Schuster, 2009. 455 p.

21. Brown B. Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. New York: Random House, 2018. 320 p.
22. Brundtland G. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. URL: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf>
23. Carl Rogers and M. Rosenberg on Empathic Dialogue. Journal of Humanistic Psychology. 2018. Vol. 58(4). P. 389–405. URL: <https://journals.sagepub.com/action/showTocPdf?issue=4&volume=58&journalCode=jhpa&area=production>.
24. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 352 p.
25. Deutsch M. The Resolution of Conflict. New Haven: Yale University Press, 1973. URL: <https://www.scribd.com/document/787493793/DEUTSCH-1973-the-resolution-of-conflict-constructive-and-destructive-processes>
26. Duhigg C. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
27. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2016.
28. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383.
29. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018. 240 p. URL: <https://readinggraphics.com/book-summary-the-fearless-organization/>.
30. Fernández-Abascal E. G., Martín-Díaz M. D. Dimensions of emotional intelligence related to physical and mental health and to health behaviors. Frontiers in Psychology. 2019. Vol. 10. Art. 2162. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00317>
31. Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press, 1957. 291 p.

32. Galtung J. Peace by Peaceful Means. London: Sage Publications, 1996. 292 p.
33. Glasl F. Conflict Management: A Handbook for Managers and Counselors. Bern : Haupt, 1999. 248 p.
34. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
35. Goleman D. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. New York: Bantam Books, 2006. 416 p.
36. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2018. 352 p.
37. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2013. 336 p.
38. Goleman D., Davidson R. Altered Traits. New York: Avery, 2017.
39. Grant A. Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success. New York: Viking, 2013. 305 p.
40. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press, 1984. 465 p.
41. Huseynli E. Trompenaars' cultural dimensions in france. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/355573640_TROMPENAARS'_CULTURAL_DIMENSIONS_IN_FRANCE
42. Isaacs W. Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Currency, 1999. 448 p.
43. Jennifer E. Beer, Caroline Packard, Eileen Stief. The Mediator's Handbook. Gabriola Island: New Society Publishers, 2012. 304 p.
44. Krznaric R. Empathy: Why It Matters, and How to Get It. London: Penguin, 2014. 272 p.
45. Lewicki R. Negotiation. 6th edition. — McGraw-Hill Education, 2016. — 317 p. — ISBN10: 0077862465

46. Lopez S. The Functions of Social Conflict Lewis Coser. URL: https://www.academia.edu/34831422/The_functions_of_social_conflict_Lewis_Coser
47. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York: PublicAffairs, 2016. 288 p.
48. Mindell A. Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity. Lao Tse Press, 1995. 256 p.
49. Patterson K., Grenny J., McMillan R., Switzler A. Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. New York: McGraw-Hill, 2011. 240 p.
50. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. New York: Praeger, 2011. 240 p.
51. Robbins S. Organizational Behavior. Pearson Education, 2018. 716 p.
52. Rogers C. On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961. 420 p.
53. Rosenberg M. Nonviolent Communication: A Language of Life. Encinitas: PuddleDancer Press, 2003. 264 p.
54. Rozovsky J. The Five Keys to a Successful Google Team. Google Re:Work. 2015. URL: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
55. Sachs J. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/321491959>.
56. Saundry R., Urwin P. Estimating the Costs of Workplace Conflict. ACAS Research Paper. 2021.
57. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 448 p.
58. Schutte N. S. et al. Emotional intelligence and interpersonal relations. Journal of Organizational Behavior. 2007. Vol. 28(4). P. 495–516. DOI: 10.1080/00224540109600569
59. Schutte N. S., Malouff J. M., Bobik C. et al. Emotional intelligence and interpersonal relations. Journal of Social Psychology. 2001. Vol. 141 (4). P. 523–536.

60. Scott K. Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity. St. Martin's Press, 2017.
61. Sen A. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999. 366 p.
62. Stone D., Patton B., Heen S. Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. New York : Penguin, 2010. 352 p.
63. Tjosvold D. The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. Journal of Organizational Behavior. 2008. Vol. 29(1). P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.473>
64. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274 <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
65. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. London: Nicholas Brealey, 2012. 320 p.
66. Yukl G. Leadership in Organizations. Pearson, 2013. 672 p.
67. CEDR (2021). The Ninth Mediation Audit. London: CEDR. URL: https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2021/05/CEDR_Audit-2021-lr.pdf
68. DayOneApp. The science of journaling: how daily reflection improves emotional regulation. 2022. URL: <https://dayoneapp.com>
69. Deloitte. Global Human Capital Trends: Reimagining Work, Workforce, and Workplace. London : Deloitte Insights, 2021. – URL: <https://www2.deloitte.com>
70. EPAM Systems. Leadership Development and Communication Programs [Corporate Reports]. 2022. URL: <https://www.epam.com/about/newsroom/press-releases>
71. Frontiers in Psychology. Emotional and social competencies in workplace performance: A systematic review. 2022. URL: <https://frontiersin.org>
72. Gallup. State of the Global Workplace Report. – Washington, DC : Gallup Press, 2022. – URL: <https://www.gallup.com/workplace>
73. Google. Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness. 2016. URL: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>

74. IKEA Values Report. URL: <https://www.ikea.com/global/en/our-business/reports/sustainability-report-fy20-210125/>
75. Increasing Employee Engagement and Emotional Intelligence. Genos. URL: <https://www.genosnorthamerica.com/cases/ibm>
76. International Labour Organization. Workplace Stress: A Collective Challenge. Geneva: ILO, 2016. URL: <https://www.ilo.org>
77. Kyivstar. Code of Business Ethics and Internal Communication Standards. URL: <https://investors.kyivstar.ua/static-files/43e281ed-94d0-435e-90b7-ec78a928def7>
78. N-iX. Leadership Development and Team Communication Practices. — 2023. URL: <https://src.n-ix.com/uploads/2026/01/27/458924b6-42ac-485e-b8b6-48ac3593d016.pdf>
79. PrivatBank. Internal Communication and Feedback Standards. 2024. URL: [https://static.privatbank.ua/files/The_Code_of_Conduct_\(Ethics\).pdf](https://static.privatbank.ua/files/The_Code_of_Conduct_(Ethics).pdf)
80. Psico-Smart. Guia de Comunicación No Violenta en el entorno laboral. 2021. URL: <https://psico-smart.com>
81. Society for Human Resource Management (SHRM). Workplace Conflict and Organizational Culture. – Alexandria, VA: SHRM, 2020. – URL: <https://www.shrm.org>
82. Soft Serve Ukraine. Corporate Learning and Wellbeing Initiatives during Wartime [Внутрішні навчальні матеріали]. — 2022–2023. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf>.
83. Suspilne Media. Емпатія як інструмент взаємодії: психологічні механізми та рекомендації. 2021. URL: <https://suspilne.media>
84. The 2025 State of EQ Report. TalentSmart. URL: <https://www.talentsmarteq.com/>
85. Ukrposhta. Corporate Culture and Internal Communication Policy. — 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky.pdf

86. UNDP Ukraine. (2022). Workplace Well-being in Crisis Contexts. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study?utm_source=chatgpt.com
87. Unilever Sustainable Living Plan. 2021. URL: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf>
88. United Nations Development Programme Ukraine. Impact of War on Human Capital and Work Environment in Ukraine. Kyiv: UNDP Ukraine, 2022–2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine>
89. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agend>
90. World Health Organization. Mental Health in Emergencies. Geneva: WHO, 2022. URL: <https://www.who.int>
91. World Health Organization. Doing What Matters in Times of Stress. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003927>

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник «Сприйняття конфліктів та ненасильницької комунікації в організації»

Шановні учасники!

Дане опитування проводиться у межах магістерського дослідження та має на меті вивчення особливостей сприйняття конфліктів, комунікативних практик і принципів ненасильницької комунікації в організаційному середовищі. Опитування є анонімним, отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Будь ласка, оберіть варіант(и) відповіді, який(і) найбільше відповідає(ють) Вашій позиції.

1. Як Ви розумієте поняття конфлікту на робочому місці?

- Розбіжність поглядів, яка може мати конструктивний характер
- Напружені стосунки або емоційне протистояння між людьми
- Ситуація порушення правил або норм
- Конфлікт завжди є негативним явищем
- Інше (вказіть): _____

2. Які, на Вашу думку, основні причини виникнення конфліктів у Вашій організації? (можна обрати кілька варіантів)

- Непорозуміння або нечітка комунікація
- Нерівномірний розподіл обов'язків
- Особисті антипатії
- Стресове або перевантажене робоче середовище
- Культурні відмінності або різні підходи до роботи
- Інше (вказіть): _____

3. Як Ви зазвичай реагуєте у разі виникнення конфлікту?

- Унікаю ситуації
- Намагаюся вирішити конфлікт одразу
- Чекаю, поки емоції вщухнуть
- Залучаю третю сторону / керівника
- Залежить від ситуації

4. Наскільки, на Вашу думку, важливо відкрито висловлювати свої потреби та почуття для запобігання конфліктам?

- 1 — зовсім неважливо
- 2 — маловажливо
- 3 — нейтрально
- 4 — важливо
- 5 — дуже важливо

5. Чи знайомі Ви з принципами ненасильницької комунікації (ННК)?

- Так, добре знайомий(а)
- Частково знайомий(а)
- Чув(ла) про ННК, але не знаю деталей
- Ні, раніше не чув(ла)

6. Наскільки ефективною, на Вашу думку, може бути ненасильницька комунікація для зменшення конфліктів у Вашій організації?

- 1 — зовсім неефективна
- 2 — малоефективна
- 3 — нейтрально
- 4 — ефективна
- 5 — дуже ефективна

7. Які комунікативні інструменти або практики, на Вашу думку, можуть покращити взаємодію в команді? (можна обрати кілька варіантів)

- Регулярний зворотний зв'язок
- Тренінги з комунікації / ненасильницької комунікації
- Чіткіші правила командної взаємодії
- Розвиток емоційної культури
- Більша відкритість у команді
- Інше (вказіть): _____

8. Чи бажаєте Ви додати коментарі або пропозиції щодо комунікації та командної взаємодії в Представництві Європейського Союзу в Україні? (відкрите запитання, за бажанням)

Приклад статті Корпоративного Кодексу

“Про ненасильницьку комунікацію, попередження та врегулювання конфліктів в організації”

Принципи ненасильницької комунікації та врегулювання конфліктів

1. Ненасильницька комунікація є складовою професійної етики та корпоративної культури організації та ґрунтується на принципах поваги до людської гідності, відповідальності за власні висловлювання та визнання різноманіття культурних і комунікативних підходів.

2. У межах професійної взаємодії працівники зобов'язані дотримуватися принципів ненасильницької комунікації, що передбачають:

- відокремлення фактичних спостережень від оцінних суджень та інтерпретацій;
- усвідомлення та коректне вираження власних почуттів без звинувачення інших;
- повагу до потреб, інтересів і меж усіх учасників взаємодії;
- формулювання чітких, конструктивних і ненасильницьких прохань.

3. Конфлікт у професійному середовищі розглядається як закономірний елемент організаційної взаємодії та потенційне джерело розвитку. У процесі його врегулювання пріоритет надається діалогу, спрямованому на виявлення причин конфлікту та пошук взаємоприйнятних рішень, а не на встановлення провини.

4. Організація забезпечує умови для конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій шляхом використання процедур внутрішнього діалогу, фасилітації або медіації з дотриманням принципів неупередженості, конфіденційності та рівності сторін.

5. Керівники всіх рівнів несуть відповідальність за підтримання ненасильницького стилю комунікації в командах, створення психологічно безпечного середовища та недопущення дискримінаційних, принизливих або агресивних форм взаємодії.

6. Дотримання принципів ненасильницької комунікації є обов'язковим елементом професійної поведінки працівників та враховується під час оцінювання якості внутрішньої взаємодії, управлінських практик і організаційного клімату.