

13-31. doi:10.32420/2021.93.2218

3. Дияк, В., Тушко, К., Волобуєв, В. (2024). Особливості формування множинної ідентичності в умовах російсько-української війни. *Грані*, 27(2), 12-18. <https://doi.org/10.15421/172424>
4. Здіорук, С., Палінчак, М. (2022). Вплив московського патріархату на національну ідентичність у контексті війни Росії супроти України. *Україна дипломатична*, 23, 366–377. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=ukrdip_2022_23_42
5. Кисельов, О. С. (2019). Богослов'я нації: осмислення націй та міжнаціональних відносин у соціальному вченні католицької та православної церков. *Етнічність. Культура. Історія. Соціально-філософські нариси*. К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., с. 249–269. <https://drive.google.com/file/d/1GQv8JeyC-VI68jhd8OdQtPcWD-vTrIVR/view>
6. Платонова, А. С. (2023). Питання легітимності московського патріархату на території України. *Правовий вимір конституційної та кримінальної юрисдикції в Україні та світі: 6-ті юрид. читання: матеріали Міжнар. щорічної наук. дистанц. конф.* Одеса: Одеський нац. ун-т, 32–35. [en.zois-berlin.de/fileadmin/media/Dateien/3-Publika](https://fileadmin/media/Dateien/3-Publika)
7. Fert, A. (2024). *War and Religion — Views from within Ukraine's 'Russian' Church*, ZOIS Report 6. https://tionen/ZOIS_Reports/2024/ZOIS_Report_6_2024.pdf

Власенко І. А., доцент, доцент кафедри психології особистості та соціальних практик, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

НЕНАСИЛЬНИЦЬКА КОМУНІКАЦІЯ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Тривала російсько-українська війна, глибокі соціальні зміни, численні втрати призводять до підвищення фрустрованості, зростання конфліктності особистості. Вищезгадане призводить, зокрема, до підвищення напруженості у відносинах, як сімейних, так і на робочому місці.

Конфлікти на робочому місці (conflicts in working place) - зіткнення мотивів, уявлень, цінностей, потреб співробітників та/або керівництва через організаційні і індивідуально-особистісні причини.

До організаційних причин відносимо структурно-організаційні, функціонально-організаційні і управлінські. Структурні причини пов'язані з розбіжностями між структурою організації і вимогами діяльності, яку вона здійснює. Функціональні причини конфліктів на робочому місці можуть бути викликані неоптимальними зв'язками між структурними відділами організації, а також між окремими працівниками. Управлінські причини вказаних конфліктів пов'язані з помилками керівника у ході здійснення

управлінської діяльності, прийняттям неефективних управлінських рішень, зокрема тих, що стосуються кадрових змін і перестановок (Ложкін, Пов'якель, 2007).

Значним є пласт індивідуально-психологічних причин конфліктів на робочому місці. Вони асоціюються із характерологічними проявами працівників, особистісними передумовами (незадоволеність актуальних потреб, відчуття невизначеності, дезорієнтація) та особливостями стану і нервової системи (втома, стресові навантаження; підвищена збудливість тощо). До індивідуально-психологічних причин аналізованих конфліктів можна зарахувати і низьку соціально-психологічну компетентність суб'єктів, недостатнє вміння розуміти стани, емоції, переживання - як інших співробітників, так і власні.

Ефективним інструментом вирішення аналізованих конфліктів вважаємо ненасильницьке спілкування (ННС). По-перше, практичне застосування ННС засвідчило його ефективність (Korlipara, Shah, 2022; Sobhani Najafabadi, Fadavi, Mahdad, 2023 та інші). По-друге, значна частина конфліктів на робочому місці мають емоційний характер, що зумовлює важливість акценту на потребах сторін, що є незадоволеними. По-третє, коректність у формулюванні, до якої тяжіє практика ненасильницького спілкування, може бути корисною для розуміння суті проблеми, а отже, для її успішного вирішення.

Концепція ННС виникла у 60-х роках ХХ ст. У США. Засновником її є Маршалл Розенберг, який інтегрував ідеї ненасильства М.Ганді, клієнтцентованої терапії К. Роджерса та положення дзен-буддизму у власний підхід до комунікації (Rosenbeg, 2015).

Ненасильницьке спілкування базується на чотирьох компонентах.

21. Опис поведінки, яка непокоїть суб'єкта, викликає т.зв. негативні переживання.
22. Опис емоцій учасників взаємодії.
23. Прояснення потреб суб'єкта (ів) взаємодії, - тобто того, що є важливим наразі.
24. Коректно сформульоване прохання до іншої сторони (про зміну поведінки, дій).

Одним із засадничих принципів ННС вважають повагу до людини та людської природи, на основі чого суб'єкт може бути відкритим до взаємодії, щиро говорити про наболіле, використовуючи коректні формулювання (без "Ти-тверджень").

Ще одним принципом є емпатія - здатність бути повністю присутнім поруч з тим, що наявне в людині в цей момент часу. Роль емпатії у спілкуванні пов'язана з двома процесами комунікації - говорінням і слуханням. Їх також розглядають як *давання* (говоріння) і *приймання* (слухання). Це дає змогу визначати роль емпатії як розуміння з повагою. Коли суб'єкт повністю сконцентований на слуханні іншого, його потреба в емпатії задовольняється. Застосування ННС потребує зміни світогляду співробітників, адже фокус уваги необхідно спрямувати на конфлікт (а не від конфлікту, уникаючи або замовчуючи його)

та усвідомлення і відповідну мову. Це означає уникати звинувачень, натомість приділити увагу універсальним людським потребам. Розуміння таких потреб учасників створює ґрунт для спільних пошуків рішень у площині глибокого розуміння один одного і задоволення потреб сторін.

Вказується, що використання тренінгів для навчання ненасильницькому спілкуванню сприяло розвитку комунікативних навичок учасників, а в робочому контексті ННС створює широкий простір для зростання персоналу і організації загалом (Korlipara, Shah, 2022)

Окрім того, застосування ненасильницького спілкування дозволяє покращити організаційну культуру та спілкування між співробітниками. Адже зміна індивідуальної поведінки - не те саме, що зміна організаційної культури. Важливо мати постійні цінності і норми, які утворює керівництво організації. Працівники зможуть утримувати високі стандарти лише тоді, коли і керівники будуть їх дотримуватися. Неприятливе організаційне середовище створює перешкоди для того, щоб співробітники почували себе пов'язаними з колегами і були задоволені приналежністю до організації, тож співробітництво може бути значно ускладненим. Застосовуючи конгруентне лідерство, підтримуючи здорові робочі відносини і змінюючи парадигму від влада над до влада з, керівники можуть використовувати ННС, щоб покращити культуру на робочому місці і комунікацію в організації.

Таким чином, ненасильницьке спілкування є одним із перспективних засобів для конструктивного вирішення конфліктів на робочому місці, який, на наш погляд, доцільно застосовувати в українських реаліях. Таке спілкування базується на глибокому розумінні людини і людської природи та діалозі на основі емпатії і потреб сторін, використання чіткої і ясної мови. Підкреслено, що засобом ННС можна покращити культуру на робочому місці, що потребує уваги з боку керівництва і співробітників.

Література

1. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту Теорія і сучасна практика. К.: Професіонал, 2007.
2. Korlipara M, Shah H. "Power of words": impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development*. 2022 Vol 48, Is. 12, 90-111. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2022-0030>.
3. Rosenberg M. B. *Nonviolent Communication. A Language of Life*. Encinitas PuddleDancer Press, 2015.
4. Sobhani Najafabadi, A., Fadavi, M. S., & Mahdad, A. (2023). Development of a non-violent communication training package and investigating its effectiveness on social anxiety and bullying of aggressive male students. *Applied Psychological Research Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.22059/japr.2024.363338.644704>