

УДК 159.9:316.772

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-504-513

Дата надходження: 04.12.2025

Дата прийняття до друку: 17.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ НЕНАСИЛЬНИЦТВА ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА КУЛЬТУРИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

*Роксолана Шворак<sup>1</sup>, Наталія Калініна<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, email: ShvorakRS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Бізнес Школа КРОК, м. Київ, Україна, email: KalininaNV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8010-5563>

## PSYCHOLOGICAL PRECONDITIONS FOR EMBRACING NONVIOLENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS FOUNDATIONS OF A NONVIOLENT COMMUNICATION CULTURE

*Roksolana Shvorak<sup>1</sup>, Nataliia Kalinina<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Master's Degree Candidate, KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, email: ShvorakRS@krok.edu.ua

<sup>2</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development at KROK University, KROK Business School, Kyiv, Ukraine, e-mail: KalininaNV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8010-5563>

**Анотація.** У статті розглянуто психологічні умови прийняття ненасильництва як життєвої стратегії, а також роль емоційного інтелекту у формуванні культури ненасильницької комунікації. Актуальність обґрунтовується тим, що у професійному середовищі впровадження принципів ненасильницької комунікації сприяє зростанню довіри, зміцненню командної згуртованості, покращенню психологічного клімату та загальної продуктивності. Метою статті є аналіз психологічних умов прийняття ненасильництва, визначення ролі емоційного інтелекту у формуванні культури ненасильницької комунікації та дослідження взаємозв'язку між цими складовими у міжособистісній та професійній комунікації. У межах реалізації мети статті, застосовано комплекс методів наукового пізнання: теоретичний аналіз та синтез літератури для опрацювання базових концепцій ненасильницької комунікації та емоційного інтелекту, та їх зіставлення; порівняльний аналіз емпіричних джерел; контент-аналіз прикладних рекомендацій щодо саморефлексії як механізму саморегуляції; метод логічного узагальнення та моделювання для побудови концептуальної схеми взаємозв'язків тощо. Проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на вибір ненасильницької моделі поведінки, а також охарактеризовано ключові компоненти емоційного інтелекту, що забезпечують ефективну комунікацію. Особливу увагу приділено моделі ненасильницької комунікації Маршалла Розенберга та її практичному застосуванню у різних соціальних контекстах. У статті наведено практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності та впровадження ненасильницьких моделей спілкування в освітніх та професійних середовищах. Отримані наукові результати щодо досвіду організацій, що інтегрували культуру ненасильницької комунікації як частину корпоративної культури, що свідчить про зниження рівня конфліктності, підвищення залученості персоналу та поліпшення репутації компанії як роботодавця. Перспективою подальших досліджень виділено напрямки формування культури ненасильницької комунікації, що потребує цілісного, системного підходу та постійної підтримки на всіх рівнях взаємодії – від особистісного до організаційного.

**Ключові слова:** ненасильництво, емоційний інтелект, комунікація, емпатія, психологія, культура миру.  
**Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 23**

**Abstract.** The article examines the psychological conditions for adopting nonviolence as a life strategy, as well as the role of emotional intelligence in shaping a culture of nonviolent communication. The relevance of the study is justified by the fact that, in professional environments, the implementation of the principles of nonviolent communication contributes to increased trust, strengthened team cohesion, improvement of the psychological climate, and overall productivity. The purpose of the article is to analyze the psychological conditions for accepting nonviolence, to determine

*the role of emotional intelligence in the formation of a culture of nonviolent communication, and to explore the interrelationship between these components in interpersonal and professional communication. To achieve the stated objectives, a comprehensive set of scientific research methods was employed, including theoretical analysis and synthesis of the literature to examine and compare the fundamental concepts of nonviolent communication and emotional intelligence; comparative analysis of empirical sources; content analysis of applied recommendations regarding self-reflection as a mechanism of self-regulation; and methods of logical generalization and modeling to construct a conceptual framework of interrelationships. An analysis of internal and external factors influencing the choice of a nonviolent behavioral model was conducted, and the key components of emotional intelligence that ensure effective communication were characterized. Particular attention is given to Marshall Rosenberg's model of nonviolent communication and its practical application in various social contexts. The article presents practical recommendations for the development of emotional competence and the implementation of nonviolent communication models in educational and professional settings. The obtained scientific results highlight the experience of organizations that have integrated a culture of nonviolent communication as part of their corporate culture, demonstrating a reduction in conflict levels, increased employee engagement, and an improved reputation of the company as an employer. Prospects for further research are identified in the areas of forming a culture of nonviolent communication, which requires a holistic, systemic approach and continuous support at all levels of interaction – from the personal to the organizational.*

**Keywords:** nonviolence, emotional intelligence, communication, empathy, psychology, culture of peace.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 23

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство переживає глибокі трансформації, які стосуються не лише соціально-економічних та політичних процесів, а й способів міжособистісної взаємодії. Зростання рівня конфліктності, поширення агресивних моделей поведінки та інформаційне перевантаження ставлять перед людиною виклики що до збереження психологічної рівноваги та ефективної комунікації. У цьому контексті концепція ненасильницької комунікації (далі – ННК), яка розроблена Маршаллом Розенбергом, набуває особливої актуальності.

Ненасильницька комунікація ґрунтується на принципах емпатії, поваги та взаєморозуміння, а її ефективне впровадження потребує певних психологічних умов, серед яких ключове місце посідає розвиток емоційного інтелекту (далі – ЕІ). Саме він забезпечує здатність адекватно сприймати, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також розуміти емоційний стан інших людей, що є фундаментом культури ненасильницької взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі ненасильницька комунікація (далі – ННК) розглядається як психологічно обґрунтована технологія взаємодії, що знижує конфліктність і підтримує партнерські відносини. Концептуальною основою цього підходу залишається модель

Маршалла Розенберга, яка структурує комунікацію через послідовність «спостереження – почуття – потреби – прохання» та акцентує емпатійне слухання як ключову умову деескалації напруження (Rosenberg, 2015). У межах організаційної психології та комунікаційних досліджень ННК вивчається як ресурс корпоративної взаємодії: показано, що ненасильницькі комунікативні практики здатні підвищувати якість внутрішніх комунікацій і зменшувати частоту деструктивних конфліктів у колективах (Connor & Wentworth, 2012).

Паралельно зростає увага до емоційного інтелекту (далі – ЕІ) як психологічної основи ненасильницьких стратегій. Одна з найбільш цитованих рамок – модель Д. Гоулмана, у якій ЕІ описано як інтеграцію самоусвідомлення, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок. Саме ця структура дозволяє пояснювати індивідуальні відмінності у здатності підтримувати конструктивний діалог у ситуаціях напруги та невизначеності (Goleman, 2018). Емпіричні дослідження підтверджують, що вищий рівень ЕІ асоціюється з якіснішими міжособистісними стосунками та більшою соціальною адаптивністю, що є важливим підґрунтям для ННК (Schutte et al., 2007). Водночас окремі роботи деталізують роль емпатії та невербальної чутливості: показано значущі зв'язки між ЕІ, емпатією

та здатністю до розпізнавання невербальних сигналів, що підсилює ефективність взаєморозуміння та зменшує ризик ескалації конфліктів (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

Важливий блок сучасних публікацій стосується зв'язку ЕІ із суб'єктивним благополуччям. Зокрема, дослідження вказують на асоціацію емоційного інтелекту з показниками життєвої задоволеності, що опосередковано пояснює його роль як ресурсу психологічної стійкості та конструктивної взаємодії (Silva et al., 2023). У прикладному вимірі такі висновки підтверджують доцільність розвитку ЕІ у контексті підтримки ненасильницьких комунікативних практик у щоденному житті та в професійній сфері.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою даної статті є аналіз психологічних умов прийняття ненасильництва, визначення ролі емоційного інтелекту у формуванні культури ННК та дослідження взаємозв'язку між цими складовими у міжособистісній та професійній комунікації. У межах реалізації мети статті, застосовано комплекс методів наукового пізнання: теоретичний аналіз та синтез літератури для опрацювання базових концепцій ненасильницької комунікації та емоційного інтелекту, та їх зіставлення; порівняльний аналіз емпіричних джерел; контент-аналіз прикладних рекомендацій щодо саморефлексії як механізму саморегуляції; метод логічного узагальнення та моделювання для побудови концептуальної схеми взаємозв'язків тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття ненасильництва має глибоке коріння у світовій культурі. Воно базується на філософії мирного співіснування та відмови від агресії. Одним із найвідоміших провідників цієї ідеї був Махатма Ганді, який сформулював принцип сатьяграхи – «шлях до істини» через ненасильницький опір. У ХХ столітті ідеї ненасильництва активно розвивав Мартін Лютер Кінг, підкреслюючи моральну силу мирного протесту.

У сучасній психології ненасильництво розглядають як стратегію міжособистісної взаємодії, що передбачає емпатійне слухання, конструктивне вирішення конфліктів та повагу до людської гідності.

Емоційний інтелект, у свою чергу, став ключовим чинником у дослідженнях міжособистісної комунікації. За Д. Гоулман, емоційний інтелект складається з таких компонентів, як самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Саме вони забезпечують здатність особистості до ефективної ненасильницької взаємодії (Goleman, 2018).

Прийняття ненасильницької моделі взаємодії вимагає від особистості певної зрілості та внутрішньої готовності до змін. Серед ключових психологічних умов можна виокремити здатність аналізувати власні думки, емоції та вчинки, що 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 (Carden et al., 2022; Day One App, 2022). 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 (Schutte et al., 2007). Саморефлексія покращує комунікацію, оскільки людина, яка добре усвідомлює власні потреби та мотиви, здатна чітко їх висловлювати без агресії чи пасивності (Rosenberg, 2015). 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 (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

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 (Carden et al., 2022; Day One App, 2022).

На думку вчених, навчання саморефлексії варто починати з малих кроків – наприклад, виділяти щодня декілька хвилин для переосмислення прожитих подій (Carden et al., 2022; Day One App, 2022). 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 (Rosenberg, 2015; Schutte et al., 2007; Contemporary self-reflective practices: A large-scale survey, 2022).

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 (Чайка, 2025).

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 (Чайка, 2025). 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 дозволяє людині "відчутти" іншого, зрозуміти його потреби та мотиви. Це знижує рівень взаємної недовіри та відкриває шлях до конструктивного діалогу (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019; Rosenberg, 2015).

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 (Емпатія, 2025).

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 (Николенко, 2020).

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 (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019).

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 (Rosenberg, 2015).

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 (Емпатія, 2025; Николенко, 2020).

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 (Внутрішня, 2025). 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 (Rosenberg, 2015). 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 (Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

Внутрішня 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 (Rosenberg, 2015).

Емоційний інтелект є центральним елементом культури ненасильницької комунікації. Він дозволяє людині усвідомлювати власні емоції та емоції інших, управляти ними та будувати гармонійні стосунки (Goleman, 2018).

Емоційний інтелект (ЕІ) – це здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоційні стани інших людей (Goleman, 2018; Silva et al., 2023). На відміну від традиційного інтелектуального коефіцієнта (IQ), який вимірює когнітивні здібності, ЕІ 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 (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

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 (Silva et al., 2023). Вони краще адаптуються до змін, швидше

відновлюють внутрішню рівновагу після стресу та вміють знаходити компроміс навіть у складних ситуаціях (Mindeguia, 2025).

Наприклад, широке дослідження Шутте виявило, що високий ЕІ корелює з покращеним самоконтролем, кроющою здатністю координуватися в соціальних ситуаціях, більш дружелюбними стосунками та вищим рівнем сімейного задоволення (Schutte et al., 2007). 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 ЕІ у довготривалу задоволеність стосунками (Mindeguia, 2025).

Крім того, у робочому контексті ЕІ демонструє значний вплив на організаційну ефективність. Метааналіз у *Frontiers in Psychology* показав, що ЕІ позитивно корелює з організаційною прихильністю, поведінкою громадянської доброчинності, задоволенням роботою, продуктивністю і знижує рівень стресу серед співробітників (Mindeguia, 2025).

Однією з найвідоміших моделей емоційного інтелекту є підхід Деніела Гоулмана, який виокремлює п'ять основних компонентів (Goleman, 2018):

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: він знижує рівень конфліктності завдяки контролю імпульсивних реакцій і вмінню обирати слова та інтонацію, які не провокують агресію (Goleman, 2018); сприяє глибшому розумінню співрозмовника через активне слухання та емпатичне ставлення (Fernández-Abascal & Martín-Díaz, 2019; Rosenberg, 2015); допомагає зберігати психологічну стійкість під час стресових ситуацій, коли ризик перейти до деструктивної поведінки особливо високий (Silva et al., 2023).

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 (Хуе, 2022). 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 (Personality and Individual Differences, 2022; Schutte et al., 2007).

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 (Goleman, 2018; Schutte et al., 2007; Silva et al., 2023).

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 (Rosenberg, 2015).

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 (Carden et al., 2022; Day One App, 2022; Goleman, 2018).

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 посправжньому безпечного та ефективного діалогу (Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

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 (Rosenberg, 2015):

-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 (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

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 (ЕІ) у корпоративному середовищі призводить до зростання залученості працівників (employee engagement) на 20%. Крім того, організації, які вважають ЕІ стратегічним пріоритетом, підвищують загальну продуктивність на 34% (Emotional, 2024; Statistics, 2025).

Дослідження TalentSmart виявило, що ЕІ відповідає за 58% різниці у продуктивності в різних сферах діяльності. Команди з високим рівнем ЕІ показали підвищення продуктивності на 20 % та зменшення числа конфліктів на 35 % (Emotional, 2024; Statistics, 2025).

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 (The role, 2025; The impact, 2025; Statistics, 2025; Emotional, 2024.).

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 (Silva et al., 2023). 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 (Goleman, 2018). 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.

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 (Connog & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

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 (Rosenberg, 2015).

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 (Connor & Wentworth, 2012; Rosenberg, 2015).

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 (The role, 2025; The impact, 2025).

Таким чином, для розвитку навичок ненасильницької комунікації доцільно застосовувати такі методи: психологічні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, вправи з активного слухання, рольові ігри, практику 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 (Carden et al., 2022; Connor & Wentworth, 2012; Goleman, 2018; Rosenberg, 2015).

**Висновки.** Формування культури ненасильницької комунікації є багатогранним 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.

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.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в магістратурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів.** Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

### Література:

1. Внутрішня мотивація: що це таке. (2025). *Український психологічний ХАБ*. <https://www.psykholoh.com/post/внутрішня-мотивація-це>
2. Емпатія як ключ до здорових відносин. (2025) *HowAreU*. <https://howareu.com/materials/empatia-iak-kliuch-do-zdorovykh-vidnosyn>
3. Николенко, О. (2020) Що таке емпатія та як навчитися чуйності у важкі часи. *Suspilne Media*. <https://suspilne.media/23111-so-take-empatia-ta-ak-navcitis-cujnosti-u-vazki-casi>
4. Чайка, Г. В. (2025) Толерантність до невизначеності як особистісний ресурс: огляд найсучасніших досліджень. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. Том 36(75), 3. [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3\\_2025/10.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2025/10.pdf)
5. Arnera, James & Boldi, Marc-Olivier & Cherubini, Mauro. (2022). Contemporary self-reflective practices: A large-scale survey. *Acta Psychologica*. 230. 103768. 10.1016/j.actpsy.2022.103768.
6. Carden, S., et al. (2022). Conducting daily self-reflection can deepen your self-awareness. *PositivePsychology.com*. <https://positivepsychology.com/introspection-self-reflection>
7. Connor, J., & Wentworth, R. (2012). The communication effectiveness of nonviolent communication within organizations. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/0021943612446933>
8. Day One App. (2022). Self-reflection exercises: Set aside 15–30 minutes each day for quiet introspection. *Day One Blog*. <https://dayoneapp.com/blog/self-reflection>
9. Emotional Intelligence Statistics. (2024). *Jobera*. <https://jobera.com/emotional-intelligence-statistics>
10. Fernández-Abascal, E. G., & Martín-Díaz, M. D. (2019). Relations between emotional intelligence, empathy and non-verbal sensitivity. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01066>
11. Goleman, D. (2018). Emotional intelligence. *KM-Books*.
12. Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of emotional intelligence and job performance. *Journal of Organizational Behavior*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12111255>
13. Mavroveli, S., & Sánchez-Ruiz, M. J. (2011). Trait emotional intelligence influences on academic achievement and peer relations. *British Journal of Educational Psychology*, 81(1), 112–134. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4361820>
14. Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., & Olarza, A. (2025). From intention to perception: Emotional processes as a link between intended and perceived leadership styles. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1526797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1526797>
15. Petrides, K. V., et al. (2022). Trait emotional intelligence and personality. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111795>
16. Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication: A language of life (3rd ed.). *PuddleDancer Press*.
17. Schutte, N. S., et al. (2017). Emotional intelligence and interpersonal relations. *TarjomeFa*. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/08/7591-English-TarjomeFa.pdf>
18. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., et al. (2007). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 147(1), 41–59. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.1.41-59>
19. Silva, C., et al. (2023). Emotional intelligence and life satisfaction in victims and non-victims of violence. *Med. Sci. Forum*, 22(1), 47; <https://doi.org/10.3390/msf2023022047>
20. Statistics About Emotional Intelligence. (2025). *Luxwisp*. <https://www.luxwisp.com/statistics-about-emotional-intelligence>
21. The impact of emotional intelligence training on management effectiveness. (2025). *PsicoSmart*. <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-emotional-intelligence-training-on-management-effectiveness-169548>
22. The role of emotional intelligence in shaping positive organizational climate and retaining talent. (2025). *PsicoSmart*. <https://blogs.psicosmart.net/blog-the-role-of-emotional-intelligence-in-change-management-can-it-transform-organizational-climate-223957>
23. Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the relationship between psychological factors and turnover intention: The mediating role of work-related stress and moderating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 847948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847948>