

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

А. М. Захаренко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ
БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

2025

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет _____ здоров'я людини _____
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра _____ психології та соціології _____
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів в організації»

Здобувачка вищої освіти спеціальності 053 Психологія,
ОПП «Психологія», групи ПС-241 зм

А. М. Захаренко

Керівник роботи: к. психол. н., доц.

Н. М. Бугайова

Рецензент:

завідувачка кафедри загальної та соціальної психології
Навчально-наукового інституту управління,
психології та безпеки Львівського державного
університету внутрішніх справ МВС України
д. психол. н., проф.

З. Я. Ковальчук

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____ здоров'я людини _____
Кафедра _____ психології та соціології _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 053 Психологія _____
Освітньо-професійна програма _____ «Психологія» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
психології та соціології
Бохонкова Ю. О.

“03” вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Захаренко Аліни Миколаївни

1. Тема роботи: «Психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів в організації».

Керівник роботи: Н. М. Бугайова – к. психол.н., доц., доцент кафедри психології та соціології, затверджений наказом по університету від «02» вересня 2025 року, № 141/15.04 _____

2. Строк подання студентом роботи до захисту «10» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: обсяг роботи – 134 сторінки (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму соціально-психологічного тренінгу. Провести формувальний експеримент. Ефективність проведеного експерименту оцінити за допомогою математичних методів оцінки значущості відмінностей середніх величин.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки (гістограми, діаграми, сегментограми, графіки)

6. Консультанти розділів:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології	04.09.2025 р.	16.10.2025 р.
2.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології	17.10.2025 р.	24.10.2025 р.
3.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології	25.10.2025 р.	03.11.2025 р.

7. Дата видачі завдання: «03» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення проблеми, завдань дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	04.09.2025 р. – 07.09.2025 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Систематичний аналіз наукових джерел. Структурування огляду літератури. Робота над теоретичною частиною дослідження.	08.09.2025 р. – 16.10.2025 р.	
3	Узагальнення результатів констатувального експерименту.	17.10.2025 р. – 24.10.2025 р.	
4	Розробка та апробація програми соціально-психологічного тренінгу.	25.10.2025 р. – 31.10.2025 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формульованого експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики	01.11.2025 р. – 03.11.2025 р.	
6	Узагальнення наукових фактів, написання висновків за результатами проведення дослідження. Технічне оформлення роботи.	04.11.2025 р. – 08.12.2025 р.	
7	Попередній захист роботи	09.12.2025 р. – 10.12.2025 р.	
8	Представлення роботи на зовнішню рецензію.	11.12.2025 р. – 14.12.2025 р.	
9	Перевірка роботи на академічний плагіат.	15.12.2025 р. – 17.12.2025 р.	
10	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту.	18.12.2025 р. – 21.12.2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи.	22.12.2025 р. – 27.12.2025 р.	

Здобувачка вищої освіти

Захаренко А. М.

Керівник роботи:

к. психол. н., доц.

Бугайова Н. М.

РЕФЕРАТ

Текст – 134 с., рис. – 14, табл. – 27, додатків – 6, джерел – 88.

У кваліфікаційній роботі досліджено психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності в організаційному середовищі. Розглянуто теоретико-методологічні підходи до вивчення комунікативної взаємодії, проаналізовано психологічні та організаційні чинники виникнення комунікативних бар'єрів, а також їх вплив на ефективність міжособистісного спілкування та соціально-психологічний клімат колективу.

Проведено констатувальний експеримент, у ході якого досліджено рівень розвитку комунікативних здібностей, емпатії та невербальних комунікаційних навичок працівників організації. На основі отриманих результатів розроблено та впроваджено програму соціально-психологічного тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності.

Ефективність корекційних заходів підтверджено за допомогою t-критерію Стьюдента, що дозволило встановити статистично значущі відмінності між показниками до та після впровадження тренінгової програми.

Ключові слова: ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЕМПАТІЯ, КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ, МІЖОСОБИСТІСНА КОМУНІКАЦІЯ, НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ.

ABSTRACT

Zakharenko A.M. Psychological conditions for overcoming communication barriers in the organization. Qualification work. Kyiv, 2025.

In the qualification paper, the psychological conditions for overcoming communication barriers in professional activity within an organizational environment are examined. Theoretical and methodological approaches to the study of communicative interaction are considered, psychological and organizational factors contributing to the emergence of communication barriers are analyzed, as well as their impact on the effectiveness of interpersonal communication and the socio-psychological climate of the team.

A stating (ascertaining) experiment was conducted, during which the levels of development of communicative abilities, empathy, and nonverbal communication skills of the organization's employees were studied. Based on the obtained results, a socio-psychological training program aimed at overcoming communication barriers in professional activity was developed and implemented.

The effectiveness of the corrective measures was confirmed using Student's t-test, which made it possible to establish statistically significant differences between the indicators before and after the implementation of the training program.

Keywords: EMOTIONAL INTELLIGENCE, EMPATHY, COMMUNICATIVE COMPETENCE, COMMUNICATION BARRIERS, INTERPERSONAL COMMUNICATION, NONVERBAL COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, PROFESSIONAL ACTIVITY, PSYCHOLOGICAL CONDITIONS, SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	12
1.1. Аналіз наукової літератури з вивчення проблеми комунікативних бар'єрів	12
1.2. Комунікативні бар'єри як перешкоди на шляху адекватної передачі та сприйняття інформації	17
1.3. Психологічні детермінанти міжособистісної комунікації в організації	23
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ	29
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	31
2.1. Чинники виникнення комунікативних бар'єрів у професійній діяльності	31
2.2. Дослідження особливостей прояву комунікативних бар'єрів в організації	39
2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту	44
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ	63
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	66
3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності	66
3.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту	96
3.3. Перевірка ефективності корекційних заходів за допомогою t-критерію Стюдента	114
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ	126
ВИСНОВКИ	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	134
ДОДАТКИ	142

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна комунікація є ключовим чинником ефективної діяльності будь-якої організації. Вона забезпечує координацію дій, злагодженість між підрозділами, досягнення спільних цілей, формування довіри та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Якість комунікативної взаємодії суттєво впливає на мотивацію працівників, їхню задоволеність працею, продуктивність і загальну ефективність організаційної діяльності.

Проте у процесі професійної взаємодії нерідко виникають комунікативні бар'єри, які перешкоджають адекватному обміну інформацією, викликають непорозуміння, конфлікти, знижують рівень довіри та продуктивності. Ці бар'єри можуть бути зумовлені різними чинниками: мовленнєвими, культурними, організаційними, психологічними. Особливу роль у виникненні та подоланні таких бар'єрів відіграють саме психологічні чинники, зокрема рівень розвитку емоційного інтелекту, стиль спілкування, особистісні установки, тип темпераменту, міжособистісна чутливість тощо.

В умовах стрімкої цифровізації, дистанційної роботи, багатозадачності, динамічних змін організаційного середовища значно зростає кількість точок напруги у комунікації, особливо в командах, що працюють за гібридною або дистанційною моделлю. Виникає потреба в нових підходах до побудови комунікативної взаємодії, враховуючи як технічні, так і психологічні передумови ефективної комунікації.

Незважаючи на численні дослідження в галузі організаційної психології, проблема налагодження ефективної комунікації у професійному середовищі залишається актуальною через низку суперечностей, зокрема:

- між зростаючими вимогами до комунікативної компетентності працівників і відсутністю належної підготовки в цій сфері;

- між високою потребою в налагодженні ефективної комунікації та недостатньою увагою до психологічних чинників, що впливають на її якість;
- між необхідністю формування єдиного комунікаційного простору в колективі та різноманіттям індивідуально-психологічних характеристик працівників.

Дослідження психологічних умов подолання комунікативних бар'єрів дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми міжособистісної взаємодії, сформувати ефективні методики тренінгової роботи, профілактики конфліктів, підвищення емоційної компетентності працівників. Особливої ваги набуває практична реалізація психологічних інтервенцій, які сприяють покращенню комунікаційного клімату в організації.

Саме тому, дослідження психологічних умов подолання комунікативних бар'єрів в організації є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному контексті, оскільки дозволяє не лише поглибити наукове розуміння міжособистісної взаємодії в організаціях, а й підвищити ефективність управлінських процесів, знизити рівень конфліктності в колективах і сприяти професійному розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження – комунікативні бар'єри.

Предмет дослідження – психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів в організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів в організації.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення комунікативних бар'єрів та їх впливу на організаційну взаємодію.
2. Визначити основні чинники виникнення комунікативних бар'єрів у професійному середовищі.
3. Дослідити особливості прояву комунікативних бар'єрів в організації.

4. Здійснити психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту.
5. Розробити та впровадити програму соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на подолання комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії.
6. Здійснити психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту.
7. Перевірити ефективність корекційних заходів за допомогою t-критерію Стьюдента.

Теоретико-методологічну основу дослідження. Методологічним підґрунтям роботи є гуманістичний підхід К. Роджерса; когнітивні концепції соціальних установок і стереотипів Г. Олпорта; концепція комунікативної компетентності М. Спітцберга, які пояснюють механізми порушення взаєморозуміння у міжособистісному спілкуванні; положення теорії емоційного інтелекту Д. Гоулмана, П. Саловея та Д. Майєра; транзакційного аналізу Е. Берна, підходи організаційної психології, зокрема концепції організаційної культури Е. Шейна та психологічної безпеки А. Едмондсон. Вагоме значення для дослідження мають праці українських учених Л. М. Карамушки, В. Панка, О. Коломінського, М. Й. Боришевського та І. Д. Беха, у яких проблема комунікативних бар'єрів розглядається в контексті соціально-психологічного клімату та комунікативної культури особистості.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі психологічних умов подолання комунікативних бар'єрів в організаційному середовищі, розробці авторської програми соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на підвищення емоційної компетентності та покращення міжособистісної взаємодії працівників.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань було використано наступні **методи дослідження**:

- теоретичні: аналіз і узагальнення наукової літератури з проблематики комунікативних бар'єрів, організаційної комунікації та соціально-психологічних чинників взаємодії; порівняльний аналіз теоретичних підходів; систематизація та інтерпретація наукових джерел;

- емпіричні: спостереження, експеримент (констатувальний, формувальний), опитування, тестування (методика «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (В. В. Бойко), методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)» (В. В. Синявський, Б. О. Федоришин), методика «Діагностика рівня емпатії» (В. В. Бойко), методика «Шкала впевненості в собі» (А. Бандура);

- методи математичної статистики: t-критерій Ст'юдента для оцінки достовірності відмінностей між показниками констатувального та формувального етапів.

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до вивчення комунікативних бар'єрів в організаціях, розкритті психологічних механізмів, що сприяють подоланню бар'єрів у міжособистісному спілкуванні, розширенні наукових уявлень про вплив організаційної культури та соціально-психологічного клімату на комунікативні процеси та розробці програми соціально-психологічного тренінгу, як засобу формування комунікативної компетентності та подолання бар'єрів у професійному спілкуванні.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами, HR-фахівцями, психологами та керівниками компаній для покращення внутрішньої комунікації, запобігання конфліктам і підвищення ефективності роботи персоналу, викладачами щодо проведення лекційних та практичних занять, здобувачами вищої освіти, а також всіма зацікавленими даною проблемою особистостями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Аналіз наукової літератури з вивчення проблеми комунікативних бар'єрів

Проблема комунікативних бар'єрів є однією з ключових у сучасній психології, соціальній психології та організаційній психології, оскільки комунікація виступає базовим механізмом координації спільної діяльності, формування міжособистісних відносин і забезпечення ефективного функціонування організацій. Актуальність дослідження цієї проблеми зумовлена ускладненням професійних взаємодій, зростанням ролі командної роботи, інтенсифікацією інформаційних потоків, цифровізацією комунікаційних процесів, поширенням дистанційних і гібридних форматів праці, а також підвищенням рівня культурної та соціальної різноманітності персоналу в сучасних організаціях [8; 14]. За таких умов навіть незначні порушення комунікації можуть призводити до серйозних наслідків – зниження ефективності професійної діяльності, виникнення конфліктів, зростання емоційної напруги та погіршення соціально-психологічного клімату в колективах [3; 41].

У зарубіжній психологічній літературі комунікативні бар'єри традиційно визначаються як перешкоди, що ускладнюють або спотворюють процес передавання, сприйняття та інтерпретації інформації між учасниками спілкування, унаслідок чого стає неможливим досягнення взаєморозуміння [6; 9; 42]. Водночас сучасні дослідники наголошують, що такі бар'єри не зводяться лише до технічних або ситуаційних труднощів, а мають складну психологічну

природу, зумовлену взаємодією когнітивних, емоційних, особистісних і соціальних чинників [35].

У сучасних психологічних дослідженнях комунікативні бар'єри розглядаються як внутрішньо-психологічні утворення, що включають когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Вони можуть проявлятися у формі захисних реакцій особистості, упереджених установок, стереотипів сприймання, підвищеної тривожності, страху оцінювання або негативного попереднього досвіду міжособистісної взаємодії [3; 25; 35]. За таких умов навіть чітко сформульоване та логічно вибудоване повідомлення може бути істотно спотворене на рівні сприйняття, що унеможливорює досягнення взаєморозуміння між партнерами по комунікації.

Вагомий внесок у розуміння психологічних умов ефективного спілкування зробив К. Роджерс, який у межах гуманістичного підходу пов'язував виникнення комунікативних бар'єрів із недостатнім рівнем емпатії, прийняття та відкритості до іншого [80; 81]. Учений розглядав комунікацію не лише як обмін інформацією, а як глибокий міжособистісний процес, у якому вирішальну роль відіграє здатність людини розуміти внутрішній світ співрозмовника та ставитися до нього з повагою і довірою. На його думку, комунікативні бар'єри виникають у ситуаціях оцінювального слухання, домінування, нав'язування власної позиції та інтерпретації висловлювань крізь призму власних установок і емоційних реакцій.

К. Роджерс наголошував, що відсутність емпатійного слухання й безумовного позитивного ставлення створює психологічну дистанцію між учасниками спілкування, що в професійному та організаційному середовищі призводить до зростання напруженості, недовіри та зниження ефективності командної взаємодії [79]. Таким чином, гуманістичний підхід підкреслює, що подолання комунікативних бар'єрів можливе за умови розвитку емпатії,

автентичності та відкритості як базових психологічних передумов конструктивного діалогу.

Ідеї гуманістичної психології доповнюються когнітивними підходами до аналізу комунікації. Зокрема, Г. Олпорт пов'язував виникнення комунікативних бар'єрів із дією соціальних установок і стереотипів, які визначають спосіб сприймання та інтерпретації іншої людини. Стійкі когнітивні схеми, за Олпортом, сприяють спрощеному й упередженому сприйманню партнера по спілкуванню, що призводить до викривлення інформації та формування психологічної дистанції. У професійному середовищі, де взаємодія часто відбувається в умовах дефіциту часу та підвищеної відповідальності, ці механізми можуть істотно посилювати комунікативні бар'єри.

У межах транзакційного аналізу Е. Берна комунікативні бар'єри пояснюються невідповідністю его-станів («Батько», «Дорослий», «Дитина»), з яких здійснюється комунікація [56; 57]. Перехресні або приховані транзакції ускладнюють досягнення взаєморозуміння, викликають захисні реакції та конфлікти. В організаційному контексті це проявляється у формалізованому спілкуванні, домінуванні директивного стилю та зниженні відкритості діалогу, що сприяє закріпленню комунікативних бар'єрів між працівниками різних рівнів.

Значне місце у дослідженні комунікативних бар'єрів посідає концепція комунікативної компетентності, розроблена М. Спітцбергом. У межах цієї концепції бар'єри розглядаються як наслідок недостатньої сформованості знань, умінь і навичок, необхідних для ефективної міжособистісної взаємодії. Комунікативна компетентність охоплює здатність адекватно сприймати співрозмовника, точно інтерпретувати зміст і емоційний контекст повідомлень, чітко формулювати власні думки, гнучко адаптувати стиль спілкування та регулювати емоційні реакції. Її дефіцит призводить до виникнення

непорозуміння, зниження ефективності взаємодії та формування стійких комунікативних труднощів у професійній діяльності [68; 76].

Ці положення доповнюються працями М. Аргайла, який розглядав комунікативні бар'єри як наслідок недостатнього розвитку соціальних навичок. Учений доводив, що невміння слухати, використовувати невербальні засоби комунікації, регулювати міжособистісну дистанцію та підтримувати зоровий контакт істотно знижує ефективність взаємодії та підвищує ймовірність конфліктів у професійних групах [51; 52].

Особливу роль у подоланні комунікативних бар'єрів відіграє емоційний інтелект, концепцію якого розробляли Д. Гоулман, П. Саловей та Д. Майєр [68; 77; 78]. Низький рівень емоційного інтелекту зумовлює труднощі в усвідомленні та регуляції власних емоцій, а також у розпізнаванні емоцій інших людей, що призводить до хибних інтерпретацій поведінки співрозмовника, зростання емоційної напруги та конфліктності у спілкуванні.

Комунікативні бар'єри також розглядаються у міжкультурному контексті. Е. Холл, аналізуючи відмінності між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами, підкреслював, що різні способи кодування інформації, використання невербальних сигналів і темпоральних характеристик спілкування є джерелом семантичних і соціокультурних бар'єрів [71]. Ці положення є особливо актуальними для сучасних організацій, що функціонують у глобалізованому та мультикультурному середовищі.

У науковій літературі також запропоновано різні типології комунікативних бар'єрів, зокрема семантичні, психологічні, соціокультурні, організаційні та технологічні [35; 38; 73]. Їх багаторівневий характер свідчить про взаємозумовленість індивідуальних і соціально-організаційних чинників у процесі професійної комунікації.

Важливе місце у вивченні комунікативних бар'єрів у межах організаційної психології посідають праці Е. Шейна, який пов'язував

ефективність комунікацій із особливостями організаційної культури [83]. Жорсткі ієрархії, висока дистанція влади та низький рівень довіри створюють умови для формування стійких комунікативних бар'єрів. Ці положення доповнює концепція психологічної безпеки А. Едмондсон, яка наголошує на значенні можливості відкрито висловлювати думки без страху негативних наслідків [64].

У працях українських учених проблема комунікативних бар'єрів аналізується переважно в контексті організаційної взаємодії та соціально-психологічного клімату. Л. М. Карамушка підкреслює зв'язок комунікативних труднощів зі стилем управління, рівнем психологічної культури персоналу та характером управлінської комунікації. В. Панок і О. Коломінський наголошують на ролі згуртованості колективу, міжособистісної довіри та підтримки як ключових умов ефективної комунікації [41; 47].

У контексті комунікативної культури особистості М. Й. Боришевський та І. Д. Бех акцентують увагу на значенні ціннісних орієнтацій, рефлексії та поваги до суб'єктності іншого як психологічних передумов подолання комунікативних бар'єрів. Ігнорування цих аспектів призводить до формалізації спілкування та зростання психологічної дистанції між учасниками взаємодії.

Українські дослідники також відзначають вплив трансформаційних змін, цифровізації та міжпоколінних відмінностей на комунікацію в сучасних організаціях, що актуалізує потребу розвитку комунікативної компетентності, емоційної чутливості та адаптивності персоналу [7; 20; 44].

Отже, аналіз зарубіжних та українських наукових джерел свідчить, що комунікативні бар'єри є складним багатофакторним психологічним феноменом, зумовленим взаємодією когнітивних, емоційних, поведінкових і соціально-організаційних чинників. Ключовими психологічними умовами їх подолання визначено розвиток емпатії, емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, гнучкості стилю спілкування та формування сприятливого

соціально-психологічного клімату в організації, що стало теоретичною основою подальшого емпіричного дослідження та розробки програми соціально-психологічного тренінгу в межах даної кваліфікаційної роботи.

1.2. Комунікативні бар'єри як перешкоди на шляху адекватної передачі та сприйняття інформації

Комунікативні бар'єри розглядаються як перешкоди, що виникають у процесі взаємодії та ускладнюють або спотворюють передачу й сприйняття інформації між учасниками комунікації. Їх наявність негативно впливає на точність, повноту й швидкість обміну повідомленнями, що часто призводить до непорозумінь, конфліктів і зниження ефективності спільної діяльності. У професійному та організаційному середовищі комунікативні бар'єри можуть знижувати продуктивність праці, ускладнювати прийняття управлінських рішень і порушувати соціально-психологічний клімат колективу [8; 17; 35].

Комунікативні бар'єри мають багатофакторну природу та можуть виникати на різних етапах комунікаційного процесу. У науковій літературі їх умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні бар'єри зумовлені об'єктивними чинниками, такими як соціальні, культурні, організаційні або технологічні умови взаємодії. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях комунікативні бар'єри також класифікують за походженням, змістом і механізмами впливу на процес обміну інформацією. Найбільш поширеними є семантичні, психологічні, соціокультурні, організаційні та технологічні бар'єри, кожен з яких по-своєму ускладнює адекватну передачу та сприйняття повідомлень [6; 35; 42].

До зовнішніх комунікативних бар'єрів належать соціокультурні, організаційні та технологічні чинники, що зумовлюються об'єктивними

умовами здійснення взаємодії та не залежать безпосередньо від індивідуальних психологічних особливостей учасників спілкування [8; 35; 83]. Особливо виразно ці бар'єри проявляються у міжкультурному спілкуванні, де значну роль відіграють відмінності у сприйнятті значень, норм, символів і правил комунікативної поведінки. Як зазначає Е. Голл, представники різних культур можуть по-різному інтерпретувати однакові слова, жести або комунікативні ситуації, що ускладнює досягнення взаєморозуміння навіть за наявності спільної мови спілкування. Такі відмінності стосуються не лише вербальних засобів, а й темпу комунікації, використання пауз, невербальних сигналів та контекстуальності повідомлень [71; 74]. У професійному середовищі зазначені труднощі посилюються, оскільки комунікація часто має інтенсивний, формалізований і регламентований характер, що обмежує можливості уточнення змісту повідомлень і підвищує ризик виникнення комунікативних непорозумінь [8; 17].

Соціокультурні бар'єри виникають унаслідок відмінностей у культурних нормах, цінностях, традиціях і моделях поведінки, що визначають стиль і правила комунікації [71; 72; 73]. Вони проявляються у різному розумінні допустимих форм мовлення, способів вираження емоцій, ставлення до авторитету, часу, особистого простору та ролей у взаємодії [71; 72]. Дослідження Р. Льюїса та С. Тінг-Тумі засвідчують, що представники різних культур можуть по-різному інтерпретувати ті самі вербальні й невербальні сигнали, що нерідко призводить до комунікативних збоїв і помилкових висновків щодо намірів співрозмовника [75; 88]. Г. Хофстеде підкреслює значущість таких культурних вимірів, як дистанція влади, індивідуалізм-колективізм та уникнення невизначеності, які безпосередньо впливають на характер взаємодії та сприйняття повідомлень [72; 73]. У міжкультурних робочих колективах нерозуміння цих особливостей здатне зумовлювати

зниження ефективності командної взаємодії, посилення напруження та виникнення латентних конфліктів [75; 88].

Організаційні бар'єри пов'язані зі структурними особливостями організації, її ієрархією, формалізованими правилами, управлінськими практиками та усталеними каналами комунікації [8; 17; 79]. Жорсткі бюрократичні структури можуть створювати інформаційні «фільтри», унаслідок яких повідомлення спотворюються, фрагментуються або затримуються під час проходження між різними рівнями управління [79; 83]. Це призводить до втрати цілісного бачення ситуації, зниження прозорості управлінських рішень і формування недовіри між працівниками та керівництвом [64; 83].

Додатковим чинником організаційних бар'єрів виступає інформаційна перевантаженість, характерна для сучасних організацій, у яких працівники отримують надмірну кількість повідомлень через різні канали комунікації (електронна пошта, корпоративні месенджери, внутрішні платформи) [79; 83].

У таких умовах важлива інформація може залишатися непоміченою або втрачати пріоритетність, що знижує оперативність реагування та якість прийняття рішень [35; 70]. Інформаційне перевантаження також сприяє зростанню когнітивної втоми та формуванню формального ставлення до комунікації.

Технологічні бар'єри набувають особливої актуальності в умовах цифровізації, поширення дистанційних і гібридних форматів роботи та активного використання онлайн-платформ для професійної взаємодії. Вони виникають унаслідок технічних збоїв, несумісності програмних засобів або недостатнього рівня цифрової компетентності учасників взаємодії. Особливо суттєвим аспектом технологічних бар'єрів є обмеження передачі невербальних сигналів у віртуальному середовищі, оскільки міміка, жести, пози, тембр та інтонація голосу відіграють ключову роль у розумінні емоційного контексту повідомлення. Їх часткова або повна втрата ускладнює точну інтерпретацію

намірів співрозмовника та підвищує ймовірність помилкового сприйняття емоцій [58; 74].

Внутрішні комунікативні бар'єри мають психологічну природу та зумовлюються індивідуальними особливостями особистості: актуальним емоційним станом, рівнем сформованості комунікативної компетентності, системою установок і переконань, стереотипами, самооцінкою, а також попереднім досвідом міжособистісної взаємодії [35; 49; 86]. На відміну від зовнішніх перешкод, внутрішні бар'єри часто є менш очевидними для самих учасників спілкування, оскільки діють як «внутрішні фільтри» сприйняття: людина інтерпретує повідомлення не лише через його зміст, а й через власні очікування, емоційні реакції та попередні уявлення про співрозмовника [49; 67].

Важливим чинником формування внутрішніх бар'єрів виступає емоційний стан. Особи, які перебувають у стані стресу, тривоги, фрустрації або емоційного виснаження, схильні до вибіркового сприйняття та негативної інтерпретації повідомлень, коли нейтральні репліки сприймаються як критика або недовіра. У таких умовах зростає ймовірність захисних реакцій, що ускладнюють конструктивний діалог і перетворюють спілкування на джерело додаткового напруження. Крім того, стрес знижує когнітивну гнучкість і здатність до якісного слухання [34; 70].

Семантичні бар'єри виникають унаслідок неоднакового розуміння значень слів, термінів і понять, що використовуються у процесі спілкування. Вони пов'язані з тим, що мовні одиниці можуть мати різні смислові, емоційні або професійні відтінки залежно від контексту використання, соціального досвіду та фахової належності учасників комунікації [35; 42]. Особливо виразно семантичні бар'єри проявляються в умовах міжкультурної та міжпрофесійної взаємодії, де одна й та сама інформація може інтерпретуватися по-різному через відмінності у мовних кодах, професійних стандартах і системах значень [71; 72]. У професійному середовищі такі бар'єри часто зумовлені використанням

спеціалізованої термінології, абревіатур, внутрішнього професійного жаргону або неформальних скорочень, які є зрозумілими лише для вузького кола фахівців. За таких умов співрозмовники можуть формально обмінюватися повідомленнями, проте вкладати у них різний зміст, що призводить до викривлення інформації, помилок у виконанні завдань і зростання напруження у взаємодії. Семантичні бар'єри також посилюються під впливом емоційного стану та суб'єктивного досвіду особистості, коли одні й ті самі слова викликають різні асоціації або емоційні реакції [70].

Психологічні бар'єри зумовлені внутрішніми особистісними чинниками, зокрема емоційним станом, індивідуальними установками, стереотипами, рівнем самооцінки та негативним досвідом попередньої міжособистісної взаємодії. Вони формуються на рівні сприйняття, інтерпретації та емоційного реагування і можуть суттєво впливати на якість комунікаційного процесу навіть за відсутності зовнішніх перешкод [35; 70]. Як зазначав А. Бандура, стереотипи здатні істотно спотворювати сприйняття співрозмовника, оскільки людина реагує не на реальні дії чи висловлювання партнера, а на заздалегідь сформовані уявлення, очікування або соціальні шаблони. У професійному середовищі це проявляється у формі недовіри, уникання контактів, підвищеної чутливості до критики, захисної поведінки або надмірної емоційної реактивності. За таких умов комунікація втрачає відкритість і гнучкість, набуває формального або конфронтаційного характеру, що ускладнює обмін інформацією, надання зворотного зв'язку та прийняття колективних рішень [35; 86].

Окрему групу становлять бар'єри емоційної дистанції, які виникають унаслідок формального стилю спілкування, ігнорування емоційного аспекту взаємодії та недостатнього рівня емпатії [61; 68]. Емоційна дистанція проявляється у відстороненому, регламентованому характері комунікації, мінімізації емоційних проявів і небажанні враховувати почуття та переживання співрозмовника. У професійному середовищі такі бар'єри часто реалізуються

через формалізований зворотний зв'язок, уникання обговорення складних або конфліктних тем, а також зниження психологічної залученості працівників у спільну діяльність. За умов емоційної відчуженості навіть коректно передана інформація може сприйматися як холодна, критична або загрозлива, що підвищує рівень напруження та недовіри у взаємодії. Як підкреслює Д. Гоулман, розвиток емоційного інтелекту є ключовою психологічною умовою зменшення емоційних бар'єрів, оскільки забезпечує здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати емоційні реакції та адекватно інтерпретувати емоційні прояви інших людей [68; 77; 78]. Це створює передумови для формування емпатійного ставлення, відкритості до діалогу та конструктивного розв'язання міжособистісних труднощів у професійному спілкуванні.

Отже, комунікативні бар'єри мають комплексний характер і зумовлюються взаємодією психологічних, соціокультурних, організаційних та технологічних чинників, які проявляються на різних етапах комунікаційного процесу. Вони виникають як унаслідок індивідуальних особливостей особистості, так і під впливом специфіки професійного та організаційного середовища, поступово формуючи стійкі труднощі спілкування, що негативно позначаються на ефективності взаємодії та соціально-психологічному кліматі колективу. Подолання комунікативних бар'єрів потребує системного підходу, спрямованого на розвиток комунікативної компетентності, емоційної усвідомленості, емпатійної чутливості та гнучкості стилю спілкування, а також на створення сприятливого комунікаційного середовища в організації, заснованого на довірі, відкритості та психологічній безпеці.

1.3. Психологічні детермінанти міжособистісної комунікації в організації

Ефективність міжособистісної комунікації в організації значною мірою залежить від психологічних чинників, які впливають на сприйняття, передачу та інтерпретацію інформації. Якщо організаційні та технологічні бар'єри можна частково усунути шляхом удосконалення інфраструктури або структур управління, то подолання психологічних бар'єрів потребує глибшого розуміння внутрішніх механізмів особистості та закономірностей її взаємодії з іншими людьми. Психологічні детермінанти формують стиль комунікації, визначають її якість та сприяють створенню соціально-психологічного клімату в організації. Зрозуміло, що для досягнення ефективної комунікації потрібно враховувати не лише інформаційні канали, а й глибинні психологічні аспекти, що стоять за процесами взаємодії [8; 17; 35].

Одним з основних психологічних чинників ефективної комунікації є комунікативні навички. Вони охоплюють вербальне та невербальне спілкування, здатність до активного слухання, а також емоційну чутливість, емпатію та адаптацію до змін у комунікаційних ситуаціях [6; 42; 86].

Два основні аспекти комунікації – це вербальне та невербальне спілкування, через них передається більша частина інформації [6; 42].

Вербальне спілкування охоплює усні та письмові повідомлення, за допомогою яких передається змістова інформація. Невербальне спілкування, своєю чергою, включає жести, міміку, позу тіла, зоровий контакт, тон голосу, інтонацію та інші паралінгвістичні й кінесичні сигнали, що виконують регулятивну та емоційно-експресивну функцію в процесі взаємодії. Невербальні компоненти можуть підсилювати, уточнювати або, навпаки, суперечити вербальному повідомленню, впливаючи на його сприйняття та інтерпретацію співрозмовником. Дослідження у сфері невербальної комунікації засвідчують,

що саме невербальні сигнали відіграють ключову роль у формуванні першого враження, передачі емоційного ставлення та регуляції міжособистісної взаємодії, однак їхня інформативність істотно залежить від контексту спілкування, типу взаємин і комунікативного завдання [65; 74].

У професійній сфері невербальні сигнали допомагають зрозуміти емоційний стан співрозмовника, підтвердити чи спростувати сказане вербально, а також уточнити наміри або емоції, які стоять за словами. Наприклад, підвищення тону голосу або нервова міміка можуть вказувати на стрес чи невдоволення, що важливо враховувати під час комунікації в організації. Тому здатність розпізнавати невербальні сигнали є необхідною навичкою для ефективної комунікації, особливо в умовах швидких змін або кризових ситуацій [7; 42].

Емпатія – це здатність розуміти емоції інших людей, ставити себе на їх місце та співпереживати з ними. Ця здатність має важливе значення для створення глибоких та змістовних стосунків, які в свою чергу сприяють успішному міжособистісному спілкуванню. Як зазначає Дж. Гоулман, емоційний інтелект, який включає здатність до емпатії, дозволяє покращити комунікацію, особливо в стресових або конфліктних ситуаціях. Люди з високим рівнем емпатії здатні не лише розпізнавати емоційний стан інших, а й адекватно реагувати на нього, що значно знижує ризик непорозумінь і конфліктів в колективі [61; 77].

Емпатія є ключовим чинником, який дозволяє підтримувати позитивну атмосферу в команді, сприяючи розвитку довіри та співпраці. Вона дозволяє враховувати емоційний стан співрозмовника під час взаємодії, що є важливим для досягнення спільних цілей і виконання завдань. У командних проектах це вміння допомагає пом'якшити напругу і покращити взаємодію між членами команди, що, в свою чергу, впливає на результативність роботи [36; 45].

Активне слухання – це важлива навичка, яка передбачає не лише фізичну увагу до того, що говорить співрозмовник, а й емоційну та когнітивну увагу. Це означає, що слухач не просто чує слова, а намагається розуміти їхній зміст, інтерпретувати їх в контексті ситуації, а також відповідати так, щоб співрозмовник відчував, що його чують і розуміють. Активне слухання включає зворотний зв'язок, уточнення запитань, підсумування важливих моментів та прояв співчуття до співрозмовника.

Активне слухання є критично важливим для зниження ризику неправильного трактування або непочуття важливої інформації. Це дозволяє уникнути конфліктів, адже дає можливість чітко зрозуміти потреби і наміри іншої особи. Як зазначає Б. Спітцберг, високий рівень активного слухання дозволяє не лише забезпечити ефективну передачу інформації, а й створює атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі [86].

Щоб досягти ефективної комунікації в організації, важливо враховувати не лише особистісні чинники, такі як емоційний інтелект, мотивація та характер, а й розуміти, як саме реалізується процес взаємодії між учасниками комунікації. Психологічні детермінанти, такі як стиль комунікації, емоційна чутливість і рівень розвитку комунікативних навичок, визначають не тільки якість обміну інформацією, а й механізми, які регулюють цей процес [32; 35].

Одним із важливих аспектів комунікації є механізми, через які відбувається вплив на співрозмовника. Вони можуть бути використані для зміни думок, поведінки, або навіть для коригування емоційного стану іншої людини. Розуміння цих механізмів дозволяє ефективніше передавати інформацію, знижувати ймовірність непорозумінь і досягати бажаних результатів у процесі взаємодії. Тому важливо розглянути основні механізми комунікації, зокрема переконання, навіювання, зараження емоціями, а також сумісність у стилях комунікації [56; 57].

Переконання є одним із найбільш поширених і водночас ефективних механізмів комунікаційного впливу, який спрямований на зміну думок, установок або поведінки співрозмовника за допомогою логічно вибудованих і емоційно обґрунтованих аргументів. Цей механізм активно використовується у ситуаціях, коли необхідно вплинути на прийняття рішень, сформувати певну позицію або досягти згоди, зокрема під час переговорів, управлінської взаємодії чи професійного керівництва. Ефективність переконання значною мірою залежить від уміння чітко й доступно презентувати власні ідеї, підкріплювати їх доказами або доречними емоційними апеляціями, а також враховувати позицію й потреби співрозмовника. За таких умов переконання сприяє збереженню взаєморозуміння та підтримки навіть у ситуаціях розбіжностей чи конфліктних поглядів [13; 22].

Іншим важливим механізмом комунікаційного впливу є навіювання, яке передбачає вплив однієї особи на емоційний стан, ставлення або поведінку іншої без опори на логічні аргументи [56; 57]. Навіювання здійснюється переважно через емоційні та психологічні чинники, такі як авторитет джерела інформації, інтонація, невербальні сигнали або загальний емоційний фон взаємодії. У професійному середовищі, зокрема в маркетингу, продажах і сфері обслуговування, навіювання часто використовується для формування позитивного образу продукту чи послуги, підвищення зацікавленості клієнтів і стимулювання мотивації до певних дій. Завдяки ефективному використанню навіювання можливе формування нових установок, зміна ставлення та створення сприятливої атмосфери взаємодії.

Важливе місце серед механізмів комунікації посідає зараження емоціями, яке полягає у мимовільному поширенні емоційного стану однієї людини на інших учасників взаємодії. Емоційне зараження може мати як позитивний, так і негативний характер [50; 70]. Так, підвищений настрій, ентузіазм або впевненість одного члена команди здатні позитивно впливати на загальний

емоційний фон колективу, підвищуючи мотивацію та ефективність спільної діяльності. Водночас негативні емоції, зокрема стрес, тривога або паніка, можуть швидко поширюватися серед працівників, знижуючи продуктивність і створюючи напружену психологічну атмосферу. У цьому контексті особливого значення набуває роль керівництва та здатність управляти емоційними процесами в колективі, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підтримувати здорове, продуктивне робоче середовище [36; 45].

Ефективність міжособистісної комунікації значною мірою залежить і від рівня сумісності між учасниками взаємодії, зокрема від здатності адаптувати власний стиль спілкування до ситуації та особливостей співрозмовника. Люди з високим рівнем комунікативної сумісності здатні гнучко змінювати свої стратегії та способи взаємодії з урахуванням культурних, соціальних і особистісних характеристик партнерів по спілкуванню. Така адаптивність сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню взаєморозуміння та ефективності співпраці в командах. В умовах глобалізованого та мультикультурного робочого середовища здатність до комунікативної адаптації є важливим чинником гармонійної й результативної взаємодії [26; 75].

Поряд із зазначеними механізмами суттєвий вплив на комунікацію мають особистісні фактори, які визначають індивідуальний стиль і ефективність взаємодії. Зокрема, мотивація до спілкування й співпраці істотно впливає на відкритість людини до нової інформації, готовність сприймати альтернативні точки зору та здатність до компромісу. Відповідно до теорії самодетермінації Р. Десі та Е. Раяна, задоволення базових психологічних потреб в автономії, компетентності та взаємозв'язку сприяє більшій відкритості у спілкуванні та зниженню комунікативних бар'єрів. Особи з переважно внутрішньою мотивацією, як правило, більш орієнтовані на конструктивний діалог і менш схильні до конфліктних форм взаємодії [62].

Значну роль у комунікаційних процесах відіграють також характер і темперамент особистості. Згідно з моделлю «Великої п'ятірки» (Big Five), такі риси, як доброзичливість, екстраверсія та відкритість до нового досвіду, сприяють ефективному спілкуванню, полегшують встановлення контактів і підтримку взаєморозуміння. Натомість високий рівень нейротизму або схильність до авторитарного стилю спілкування можуть ускладнювати формування довірливих відносин і сприяти виникненню комунікативних бар'єрів, що негативно впливає на якість взаємодії [60].

Важливим чинником комунікації є також система цінностей і життєвих переконань особистості, які визначають її ставлення до інших людей і способи взаємодії з ними. Спільність або сумісність цінностей між учасниками спілкування сприяє підвищенню рівня довіри та взаєморозуміння. Водночас істотні розбіжності у ціннісних орієнтаціях можуть призводити до конфліктів, особливо в мультикультурних або міждисциплінарних групах, де різні погляди й підходи до вирішення завдань стають джерелом комунікативних труднощів [23; 25].

Ефективна комунікація в організаційному середовищі визначається сукупністю психологічних детермінант, серед яких провідне місце займають механізми впливу, емоційні процеси, комунікативні навички, а також мотиваційні й особистісні чинники. Здатність до переконання, навіювання, емоційного зараження та адаптації стилів спілкування, у поєднанні з високим рівнем емоційного інтелекту, значною мірою визначає якість професійної взаємодії. Розуміння та врахування цих чинників не лише полегшує процес передачі й сприйняття інформації, а й сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці та досягненню організаційних цілей [32; 46].

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Перший розділ дослідження з теоретико-методологічних засад вивчення комунікативних бар'єрів в організації висвітлює важливість розуміння цього складного та багатофакторного явища, яке безпосередньо впливає на ефективність комунікації в будь-якій організаційній структурі. У процесі комунікації виникають різні типи бар'єрів, які мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Зовнішні бар'єри, такі як технологічні обмеження, соціокультурні різниці та організаційна ієрархія, значно ускладнюють обмін інформацією та можуть знижувати оперативність прийняття рішень. Внутрішні бар'єри, зокрема психологічні, пов'язані з індивідуальними особливостями учасників комунікації, їхнім емоційним станом, стереотипами, установками та рівнем комунікативної компетентності, безпосередньо впливають на якість і точність передачі інформації, а також на взаєморозуміння.

Психологічні бар'єри, що виникають через недостатній рівень емоційного інтелекту, погану емоційну чутливість, або упереджене ставлення до співрозмовників, можуть спричиняти значні труднощі в процесі взаємодії. Проблеми, які пов'язані з емоційною дистанцією, стереотипами, установками або попереднім досвідом, мають важливий вплив на здатність співробітників до співпраці та на розв'язання конфліктів. Відтак, одним із головних аспектів для подолання цих бар'єрів є розвиток емоційного інтелекту, когнітивних схем та комунікативних навичок, таких як активне слухання, емпатія та здатність до саморегуляції.

Соціокультурні бар'єри, які часто виникають в умовах міжкультурних або міждисциплінарних комунікацій, зумовлені різними культурними, соціальними та професійними нормами та цінностями. Врахування культурних відмінностей та адаптація комунікаційного стилю до конкретних умов є необхідними для забезпечення ефективного взаєморозуміння та уникнення непорозумінь. Це

особливо важливо в глобалізованих організаціях, де співробітники з різних культур працюють над спільними проектами. У таких умовах необхідно розвивати гнучкість у спілкуванні та враховувати культурні відмінності при обміні інформацією.

Організаційні бар'єри, зумовлені бюрократичною структурою, ієрархією та формалізованими комунікаційними процесами, значно знижують ефективність взаємодії між працівниками на різних рівнях. Проблеми, які виникають через нестабільну організаційну структуру або перевантаження інформацією, можуть уповільнювати процеси прийняття рішень і спотворювати важливі повідомлення. Для ефективної комунікації в таких організаціях важливо впроваджувати гнучкі структури, які дозволяють забезпечити швидкий доступ до інформації та сприяти кращій координації між підрозділами.

Технологічні бар'єри стають дедалі більш актуальними в умовах цифровізації та дистанційної роботи. Вони виникають через технічні проблеми, такі як низька якість зв'язку або неузгодженість використовуваних платформ для комунікації. У такому середовищі важливо зменшувати вплив цих бар'єрів через оптимізацію інфраструктури та надання співробітникам інструментів для ефективного використання технологій.

Таким чином, ефективність комунікації в організації залежить від комплексного підходу до подолання комунікативних бар'єрів, що включає не лише удосконалення технічних і організаційних аспектів, але й розвиток психологічних навичок співробітників. Розуміння та врахування психологічних детермінант, таких як емоційний інтелект, мотивація, когнітивні установки та комунікативні навички, дозволяє значно підвищити якість міжособистісної взаємодії в організації. Створення позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток комунікативних навичок і адаптація до міжкультурних відмінностей є основними факторами, які сприяють ефективній комунікації та досягненню організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Чинники виникнення комунікативних бар'єрів у професійній діяльності

Комунікативні бар'єри у професійній діяльності виступають суттєвою перешкодою для ефективного виконання службових завдань і досягнення організаційних цілей. В межах сучасної організації комунікація виконує не лише інформаційну функцію, а й забезпечує координацію спільної діяльності, узгодження рішень, розподіл ролей і відповідальності, підтримання мотивації та формування соціально-психологічного клімату в колективі [8; 17; 35]. Відтак порушення комунікативних процесів або їх систематичне викривлення можуть призводити до зниження продуктивності, зростання конфліктності, посилення напруження та формування недовіри між працівниками й управлінськими ланками. Комунікативні бар'єри виникають під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають особливості сприйняття, передавання та інтерпретації інформації в організаційному середовищі. Усвідомлення природи цих чинників є необхідною умовою оптимізації комунікаційних процесів, підвищення ефективності командної взаємодії та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в професійних колективах [8; 14; 83].

Провідну роль у виникненні комунікативних бар'єрів відіграють психологічні чинники, які формують внутрішні передумови комунікативних труднощів і пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками працівників, їхнім актуальним емоційним станом, установками, попереднім досвідом взаємодії, рівнем саморегуляції та сформованістю комунікативної

компетентності [35; 49; 86]. Саме внутрішні психічні процеси значною мірою визначають, яким чином людина сприймає інформацію, інтерпретує повідомлення, оцінює наміри співрозмовника та вибудовує власну комунікативну поведінку у професійному середовищі. У цьому контексті комунікативні бар'єри можуть проявлятися як у формі труднощів розуміння змісту повідомлення, так і у вигляді небажання вступати у взаємодію, уникання обговорення проблемних тем, надмірної захисності, схильності до конфронтації або зниження якості зворотного зв'язку [35; 86].

Сприйняття та інтерпретація комунікативних повідомлень у професійному середовищі зумовлюються поєднанням індивідуального досвіду, сформованих когнітивних схем і засвоєних моделей поведінки [49; 67]. У межах концепції соціального навчання А. Бандури підкреслюється, що поведінка людини та її реакції у взаємодії з іншими формуються на основі спостереження, попереднього досвіду та очікувань щодо можливих наслідків власних дій [53; 54]. Це означає, що комунікативні стратегії працівника часто є результатом не лише свідомого вибору, а й закріплених у досвіді моделей: наприклад, якщо в організації тривалий час домінувала культура покарання за помилки або знецінення ініціативи, працівники можуть демонструвати обережність у висловлюваннях, уникати відкритого обговорення труднощів, формулювати повідомлення непрямо чи надмірно узагальнено. Негативний досвід професійної взаємодії здатний сприяти виникненню захисних психологічних реакцій, зниженню рівня довіри, униканню відкритого діалогу або схильності до швидкої інтерпретації інформації як потенційно загрозливої. У таких умовах навіть нейтральні повідомлення можуть сприйматися через призму очікуваної критики, контролю або конкуренції, що зумовлює напруження та підвищує ризик непорозумінь. Таким чином, психологічні чинники впливають не лише на процес сприйняття повідомлень, а й визначають загальну готовність особистості до комунікації в умовах професійної діяльності,

а також рівень відкритості до співпраці та взаємного обміну інформацією [35; 86].

Особливе значення у формуванні комунікативних бар'єрів має емоційний стан працівників. Емоційна напруга, стрес, тривожність або хронічне психоемоційне виснаження знижують здатність до раціональної обробки інформації та підвищують імовірність її викривленого сприйняття [34; 70; 84]. У стані підвищеного емоційного збудження увага людини часто зміщується з когнітивного змісту висловлювання на його емоційний підтекст, інтонаційні нюанси або припущувані мотиви співрозмовника, що може призводити до хибних висновків, імпульсивних реакцій і ускладнення конструктивного діалогу. За умов тривалого напруження знижується когнітивна гнучкість і здатність переключатися між різними інтерпретаціями ситуації, ускладнюється процес активного слухання та звужується поле уваги, внаслідок чого навіть нейтральні повідомлення можуть інтерпретуватися як критичні або загрозливі. Для професійного спілкування це є особливо значущим, оскільки у стресових умовах зростає ймовірність “приписування” негативних намірів іншій стороні, що підсилює захисні або конфронтаційні стилі взаємодії. З огляду на це емоційне виснаження та стрес можуть не лише погіршувати якість комунікації, а й створювати передумови для закріплення стійких комунікативних бар'єрів на рівні звичних реакцій і комунікативних патернів [84].

Важливим психологічним чинником виникнення комунікативних бар'єрів є стереотипізація, що формується на основі соціального досвіду, культурних норм і групових уявлень та впливає на інтерпретацію поведінки інших людей ще до отримання об'єктивної інформації. Стереотипні когнітивні установки зумовлюють вибіркове сприйняття повідомлень і можуть призводити до ігнорування або спотворення інформації, яка не узгоджується з наявними переконаннями. У професійних колективах стереотипізація може проявлятися у приписуванні певних якостей працівникам залежно від віку, посадового статусу,

стилю виконання завдань, професійного досвіду, належності до “свого” або “чужого” підрозділу чи попередньої історії взаємодії. За таких умов комунікація часто перестає бути обміном змістами і перетворюється на взаємодію з “образом” іншої людини, сформованим у свідомості співрозмовника. Це підвищує ризик помилкових інтерпретацій, знижує готовність до співпраці та посилює бар’єри у ситуаціях, де необхідні довіра, гнучкість та точність домовленостей. Стереотипи також можуть впливати на оцінку повідомлення залежно від джерела: ті самі аргументи можуть прийматися або відкидатися не за змістом, а за статусом, репутацією чи належністю автора до певної групи в організації [49; 67].

Комунікативні бар’єри посилюються і внаслідок психологічної ригідності, яка проявляється у неготовності приймати альтернативні точки зору, змінювати поведінкові стратегії або адаптуватися до нових умов взаємодії [35]. Ригідність обмежує можливості гнучкого реагування на ситуацію, ускладнює компроміс, знижує здатність коригувати власні судження відповідно до нових даних і підвищує ризик конфліктної взаємодії. У межах теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера підкреслюється, що інформація, яка суперечить усталеним переконанням особистості, викликає внутрішній дискомфорт і активізує захисні механізми, зокрема заперечення, уникнення, раціоналізацію або відкидання аргументів опонента. У професійному спілкуванні це може проявлятися у небажанні обговорювати проблемні питання, тенденції “закривати” тему без аналізу, переході до персональних оцінок замість розгляду змісту, а також у конфронтаційному стилі взаємодії та ігноруванні позиції співрозмовника. Внаслідок цього діалог може втрачати конструктивність, а суперечності – накопичуватися й перетворюватися на стійкі комунікативні бар’єри [3; 41].

Суттєвим психологічним чинником виникнення комунікативних труднощів є рівень розвитку емоційного інтелекту, який визначається здатністю усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні сигнали інших людей,

регулювати емоційні реакції та використовувати емоції для побудови ефективної взаємодії [68; 77]. Дефіцит емоційного інтелекту проявляється у неправильному тлумаченні інтонацій і невербальних сигналів, імпульсивних реакціях у ситуаціях напруження, труднощах у встановленні психологічно безпечного контакту та наданні й прийнятті зворотного зв'язку. У професійному середовищі це може призводити до зростання кількості непорозумінь, оскільки учасники взаємодії не завжди здатні коректно розрізняти власний емоційний стан і зміст повідомлення, а також враховувати емоційний контекст співрозмовника. Як зазначає Д. Гоулман, емоційна некомпетентність може сприяти ескалації конфліктів, оскільки емоційний компонент починає домінувати над змістовним аспектом комунікації [68; 69]. У таких умовах навіть обговорення робочих питань може перетворюватися на взаємні звинувачення, захист “самоповаги” або боротьбу за статус, що погіршує взаєморозуміння та посилює комунікативні бар'єри [35; 68].

Поряд із психологічними чинниками важливу роль у виникненні комунікативних бар'єрів відіграють організаційні умови професійної діяльності. Вони зумовлені особливостями структури управління, формалізованими правилами комунікації, організаційною культурою та рівнем прозорості інформаційних потоків [79; 83]. Саме організаційне середовище визначає, яким чином інформація передається між підрозділами та рівнями управління, наскільки вона є доступною для працівників і якою мірою співробітники мають можливість брати участь у комунікаційних процесах. В організаціях із жорсткою ієрархією комунікація часто набуває переважно вертикального характеру, що обмежує прямі горизонтальні контакти, ускладнює обмін інформацією між підрозділами та підвищує ризик спотворення повідомлень під час їх проходження через кілька управлінських рівнів.

Згідно зі структурною концепцією Г. Мінцберга, багаторівневі ієрархічні системи формують численні комунікаційні “фільтри”, унаслідок чого

повідомлення можуть затримуватися, скорочуватися або спотворюватися під час проходження між різними рівнями управління [79; 83]. Надмірна вертикалізація організаційної структури зумовлює обмеженість доступу до інформації, нерівність комунікаційних можливостей працівників і зниження якості управлінських рішень. Працівники нижчих рівнів часто уникають передавання “незручної” інформації керівництву через страх санкцій, негативної оцінки або втрати довіри, що призводить до накопичення невирішених проблем і формування латентних комунікативних бар’єрів. У таких умовах в організації може виникати явище “замовчування”, коли реальна картина подій не відображається у формальних звітах, а значущі труднощі стають відомими занадто пізно [64; 83].

Додатковим організаційним чинником є надмірна регламентація комунікаційних процесів, яка реалізується через формалізовані процедури, інструкції та стандартизовані звіти. Хоча такі механізми забезпечують контроль і стабільність, вони водночас можуть знижувати гнучкість інформаційного обміну, блокувати неформальну взаємодію та ініціативу працівників. За умов високої формалізації працівники частіше орієнтуються на “процедуру”, ніж на зміст проблеми, що ускладнює швидке уточнення і виправлення помилок. Як зазначає Г. Морган, у високоформалізованих організаціях виникає явище “комунікаційного шуму”, коли важлива інформація губиться серед надмірної кількості технічних повідомлень, копій листів, погоджень та формальних звітів, унаслідок чого знижується ефективність реальної взаємодії та оперативність управлінських рішень [79].

Суттєвим джерелом комунікативних труднощів є також інформаційне перевантаження, характерне для сучасних організацій. Постійний потік повідомлень через різні цифрові канали (електронна пошта, месенджери, корпоративні системи управління завданнями) ускладнює фільтрацію пріоритетної інформації, знижує концентрацію уваги та підвищує когнітивне

навантаження [70; 79]. У таких умовах зростає ризик пропуску важливих деталей, формування неповних уявлень про завдання, затримок у реагуванні та виникнення ситуацій, коли різні учасники процесу спираються на різні версії домовленостей. Це спричиняє помилкові інтерпретації, підвищує рівень стресу і, як наслідок, посилює психологічні чинники комунікативних бар'єрів [34; 70].

Важливе місце серед чинників виникнення комунікативних бар'єрів посідають соціокультурні детермінанти, пов'язані з відмінностями у цінностях, нормах поведінки, традиціях і моделях соціальної взаємодії. За концепцією Г. Хофстеде, культура формує “програмування свідомості”, яке визначає очікування щодо ієрархії, допустимості відкритого висловлення думок і стилю спілкування. Різні рівні дистанції влади, індивідуалізму або колективізму можуть зумовлювати асиметрію очікувань у комунікації та ставати джерелом стійких бар'єрів у професійній взаємодії. У межах професійного колективу це може проявлятися у різних уявленнях про допустимість прямої критики, прийнятні форми вираження незгоди, норми ввічливості та прояву емоцій. Якщо ці відмінності не усвідомлюються і не проговорюються, вони перетворюються на приховані джерела непорозумінь, що ускладнюють співпрацю та знижують рівень взаємної довіри [72; 73].

Не менш значущими є семантичні чинники, які пов'язані з різницею у смислового наповненні мовних одиниць, що використовуються учасниками професійної взаємодії. Навіть за сприятливого психологічного клімату семантичні розбіжності можуть спричиняти викривлення змісту повідомлень, оскільки значення слів формується в контексті індивідуального досвіду та професійної належності. Полісемія, професійний жаргон, скорочення, використання різних професійних термінів або відсутність чіткого контексту особливо ускладнюють комунікацію в багатопрофільних і дистанційних командах. У практиці організаційної взаємодії семантичні бар'єри проявляються тоді, коли учасники комунікації вважають, що “говорять про одне

й те саме”, однак вкладають у ключові поняття різні смисли (наприклад, “терміново”, “узгоджено”, “готово”, “якісно”). Такі розбіжності призводять до розходжень у очікуваннях, помилок у виконанні завдань та взаємних претензій, які нерідко сприймаються як особистісний конфлікт, хоча їх першопричина має семантичний характер [6; 42].

Окрему групу чинників становлять технологічні детермінанти, пов’язані з використанням цифрових засобів комунікації. Поширення дистанційних і гібридних форматів роботи призвело до обмеження передачі невербальних сигналів, зростання технічних збоїв і підвищення когнітивного навантаження учасників взаємодії [14; 58]. Втрата міміки, жестів і інтонацій ускладнює точну інтерпретацію емоційного контексту повідомлень і підвищує ризик комунікативних помилок. У текстовій комунікації (месенджери, електронна пошта) часто зростає ймовірність неоднозначного трактування повідомлень, оскільки адресат змушений “домислювати” емоційний тон і наміри автора. Асинхронність цифрового спілкування також може сприяти формуванню напруження через різні темпи реагування: затримка відповіді інтерпретується як ігнорування або знецінення, що підсилює недовіру й формує додаткові бар’єри. Крім того, використання багатьох каналів зв’язку одночасно ускладнює контроль за актуальністю домовленостей і може спричиняти ситуації, коли працівники спираються на різні джерела інформації, що збільшує ймовірність помилок та конфліктів [35; 70].

Отже, комунікативні бар’єри у професійній діяльності зумовлюються комплексом психологічних, організаційних, соціокультурних, семантичних і технологічних чинників, які взаємодіють між собою та проявляються у реальних умовах діяльності організацій [35; 79; 83]. Вони мають системний характер, оскільки організаційні умови можуть підсилювати психологічну напругу та викривлення сприйняття, тоді як індивідуальні особливості працівників можуть загострювати наслідки недосконалих комунікаційних

процедур. Розуміння цих детермінант створює теоретичну й методологічну основу для емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення особливостей комунікативних бар'єрів у конкретному організаційному середовищі [8; 17; 35].

2.2. Дослідження особливостей прояву комунікативних бар'єрів в організації

Емпіричне дослідження особливостей прояву комунікативних бар'єрів у професійному середовищі здійснювалося з використанням комплексу стандартизованих психодіагностичних методик, спрямованих на виявлення як безпосередніх комунікативних труднощів, так і психологічних чинників, що зумовлюють їх виникнення та закріплення у професійній діяльності [37; 38]. Вибір методичного інструментарію ґрунтувався на теоретико-методологічних положеннях, викладених у першому та другому розділах роботи, зокрема щодо багатофакторної природи комунікативних бар'єрів, ролі емоційної сфери, рівня емпатії, тривожності та комунікативних схильностей особистості [35; 42; 68].

Для реалізації завдань емпіричного етапу було використано чотири психодіагностичні методики, які дозволили комплексно охарактеризувати прояви комунікативних бар'єрів та пов'язані з ними психологічні особливості [37; 38].

На першому етапі було використано «Діагностику емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» В. В. Бойка. Зазначена методика спрямована на виявлення рівня вираженості емоційних бар'єрів, які ускладнюють процес міжособистісної взаємодії, знижують ефективність професійного спілкування та сприяють виникненню напруження й конфліктів у колективі [70; 84].

Опитувальник методики складається з 25 запитань, що охоплюють різні аспекти емоційного реагування та взаємодії в процесі спілкування, такі як

оцінка рівня втоми, емоційної виразності та здатності до самоконтролю емоцій; визначення бар'єрів у спілкуванні через негативні емоції, нервозність, жестикуляцію та міміку; виявлення схильності до емоційного відчуження або надмірного прояву емоцій.

Для оцінки використовуються 5 ключових шкал:

Невміння керувати емоціями: оцінка здатності дозувати емоції (запитання 1, 11, 16, 6, 21).

Неадекватний прояв емоцій: визначення невідповідності між емоційним проявом і ситуацією (запитання 7, 12, 17, 22, 2).

Негнучкість та невиразність емоцій: здатність до виразної комунікації (запитання 3, 8, 13, 18, 23).

Домінування негативних емоцій: вплив негативних емоцій на спілкування (запитання 4, 9, 14, 19, 24).

Небажання зближуватися з людьми: емоційна закритість (запитання 5, 10, 15, 20, 25).

Підсумки нараховуються відповідно до ключа, де кожна «так» оцінюється як бал. Загальний результат може варіюватися від 0 до 25 балів.

Інтерпретація результатів:

0-5 балів: Емоційні бар'єри майже відсутні, комунікація вільна.

6-8 балів: Можливі незначні емоційні проблеми.

9-12 балів: Емоції суттєво впливають на спілкування.

13 і більше балів: Явні емоційні бар'єри, що заважають встановленню контактів.

Дана методика дозволяє визначити рівень емоційних бар'єрів у досліджуваної особи та запропонувати рекомендації для їх подолання, щоб поліпшити комунікативну ефективність. Повний текст методики подано у Додатку А.

Другою методикою стала методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського та Б. О. Федоришина, яка дозволяє визначити рівень розвитку комунікативних схильностей як важливого особистісного ресурсу ефективної взаємодії [43].

Опитувальник складається з 40 питань, які охоплюють різні аспекти спілкування, ініціативи, здатності організовувати та взаємодіяти в колективі.

Оцінюються схильності до комунікації (прагнення знайомитись з новими людьми, здатність встановлювати контакти, вести діалоги в різних ситуаціях) та організаторські схильності (здатність брати ініціативу, організовувати діяльність, діяти в критичних ситуаціях, брати на себе відповідальність).

Ключові питання: комунікативні схильності оцінюються на основі таких питань, як прагнення до знайомств, здатність спілкуватися з людьми, відстоювати свою думку; організаторські схильності оцінюються на основі здатності ініціювати та організовувати активності, вести групи та допомагати іншим.

Респонденти отримують бали за відповіді «так» або «ні», і результати оцінюються за двома шкалами: комунікативні схильності, організаторські схильності.

Кількість балів по кожній шкалі може коливатися від 0 до 20, де:

1-4 бали – дуже низький рівень.

5-8 балів – низький рівень.

9-12 балів – середній рівень.

13-16 балів – високий рівень.

17-20 балів – найвищий рівень.

Інтерпретація результатів:

Низький рівень (1-8 балів) вказує на труднощі у встановленні контактів та відсутність ініціативи.

Середній рівень (9-12 балів) свідчить про певну здатність до комунікації та організації, але потребує подальшого розвитку.

Високий рівень (13-16 балів) означає, що особа активно взаємодіє з людьми, здатна брати ініціативу та організовувати діяльність.

Найвищий рівень (17-20 балів) свідчить про сформовані комунікативні та організаторські навички, готовність до прийняття рішень та лідерства.

Методика дозволяє оцінити здатність людини до комунікації та організації, що є важливим для ефективної взаємодії в колективі та управлінських функцій. Матеріали методики наведено у Додатку Б.

Третьою методикою була «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка, спрямована на визначення рівня розвитку емпатії як здатності розуміти емоційні стани інших людей, співпереживати їм та адекватно реагувати у процесі міжособистісної взаємодії.

Опитувальник містить 36 питань, на які респонденти повинні відповісти знаком «+» (згоден) або «-» (не згоден).

Зміст опитувальника: оцінка здатності до співпереживання; визначення раціонального каналу емпатії; оцінка інтуїтивного каналу емпатії; виявлення перешкод для емпатії.

Ключові пункти:

Раціональний канал емпатії оцінює здатність до спонтанного інтересу до інших, без використання логіки чи оцінок.

Емоційний канал емпатії визначає, наскільки легко людина входить в емоційний резонанс з іншими, співпереживає їх стан.

Інтуїтивний канал емпатії фіксує здатність передбачати і інтуїтивно розуміти поведінку інших людей.

Перешкоди для емпатії включають установки, що обмежують здатність до емоційного розуміння інших.

Респонденти отримують бали за кожну правильну відповідь за шкалами: раціональний, емоційний, інтуїтивний канали, а також перешкоди.

Сума балів може коливатися від 0 до 36:

30-36 балів – дуже високий рівень емпатії,

22-29 балів – середній рівень,

15-21 бал – нижчий від середнього,

0-14 балів – дуже низький рівень.

Методика дозволяє оцінити, наскільки респондент здатний до розуміння інших людей, виявляти співчуття та адаптуватися до емоційного стану оточуючих. Повний бланк методики подано у Додатку В.

Четвертою методикою було обрано «Шкала впевненості в собі» Альберта Бандури, яка вимірює загальний рівень самооцінки та самовпевненості людини, яка визначається через її здатність долати труднощі, справлятися зі стресовими ситуаціями та успішно виконувати поставлені завдання [53; 54].

Шкала складається з 10 тверджень, на які респонденти оцінюють свою згоду за 4-бальною шкалою:

1 = «Повністю не згоден»

2 = «Швидше не згоден»

3 = «Швидше згоден»

4 = «Повністю згоден»

Загальний бал обчислюється шляхом підсумовування відповідей на всі 10 питань, результат може варіюватися від 10 до 40 балів:

10-20 балів: Низький рівень впевненості в собі. Респонденти можуть сумніватися у своїх можливостях і часто сумніваються в здатності досягти цілей.

21-30 балів: Середній рівень впевненості. Вони зазвичай впевнені в себе, але іноді сумніваються у складних ситуаціях.

31-40 балів: Високий рівень впевненості. Респонденти здатні подолати більшість труднощів і мають високу впевненість у своїх силах.

Матеріали методики наведено у Додатку Г.

Використаний комплекс психодіагностичних методик забезпечує всебічне дослідження проявів комунікативних бар'єрів та пов'язаних із ними психологічних чинників у професійній діяльності.

2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту

Емпіричне дослідження особливостей прояву комунікативних бар'єрів у професійному середовищі було проведено на базі ДНВП «Захід». У дослідженні взяли участь 30 працівників організації різного віку та професійного стажу (див. Додаток Д). Участь респондентів була добровільною та анонімною. Усі учасники були поінформовані про мету дослідження, гарантії конфіденційності та використання результатів виключно в узагальненому вигляді. Дослідження проводилося в однакових умовах для всіх респондентів, що забезпечило стандартизований характер процедури та мінімізувало вплив зовнішніх чинників на результати.

Констатувальний експеримент був спрямований на виявлення рівня вираженості комунікативних бар'єрів та психологічних чинників, що ускладнюють міжособистісну взаємодію в організації. Для цього було використано чотири стандартизовані психодіагностичні методики, результати яких підлягали кількісному та якісному аналізу.

На першому етапі констатувального експерименту було проаналізовано результати, отримані за методикою В. В. Бойка, яка дає змогу визначити рівень вираженості емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні. Методика

дозволяє виявити труднощі емоційної саморегуляції, напруженість у процесі взаємодії, схильність до захисних реакцій та емоційної дистанції, що можуть перешкоджати ефективній професійній комунікації (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

№	Шкала Невміння керувати емоціями	Шкала Неадекватний прояв емоцій	Шкала Негнучкість та невиразність емоцій	Шкала Домінування негативних емоцій	Шкала Небажання зближуватися з людьми	Загальна кількість балів
1	2	2	2	2	2	10
2	2	1	2	1	1	7
3	2	2	2	2	1	9
4	2	2	2	2	1	9
5	1	1	2	1	1	6
6	2	2	2	2	2	10
7	2	2	2	2	2	10
8	2	2	2	1	1	8
9	2	1	2	1	1	7
10	2	2	2	2	1	9
11	2	1	2	1	1	7
12	2	2	2	2	2	10
13	2	2	2	1	2	9
14	2	2	2	2	1	9
15	2	1	2	1	2	8
16	2	2	2	2	2	10
17	2	1	2	2	2	9
18	2	1	2	1	1	7
19	2	2	2	1	1	8
20	3	2	3	3	3	14
21	2	2	2	2	2	10
22	1	1	2	1	1	6
23	2	2	2	1	2	9
24	1	2	2	2	1	8
25	3	2	3	2	2	12

Продовж. табл. 2.1

26	2	2	3	2	2	11
27	2	1	2	1	1	7
28	2	2	2	2	1	9
29	2	2	2	2	1	9
30	2	2	2	2	2	10
Середнє	1,97	1,70	2,10	1,63	1,50	

Для наочності результати опитування було представлено на гістограмі (див. рис. 2.1).

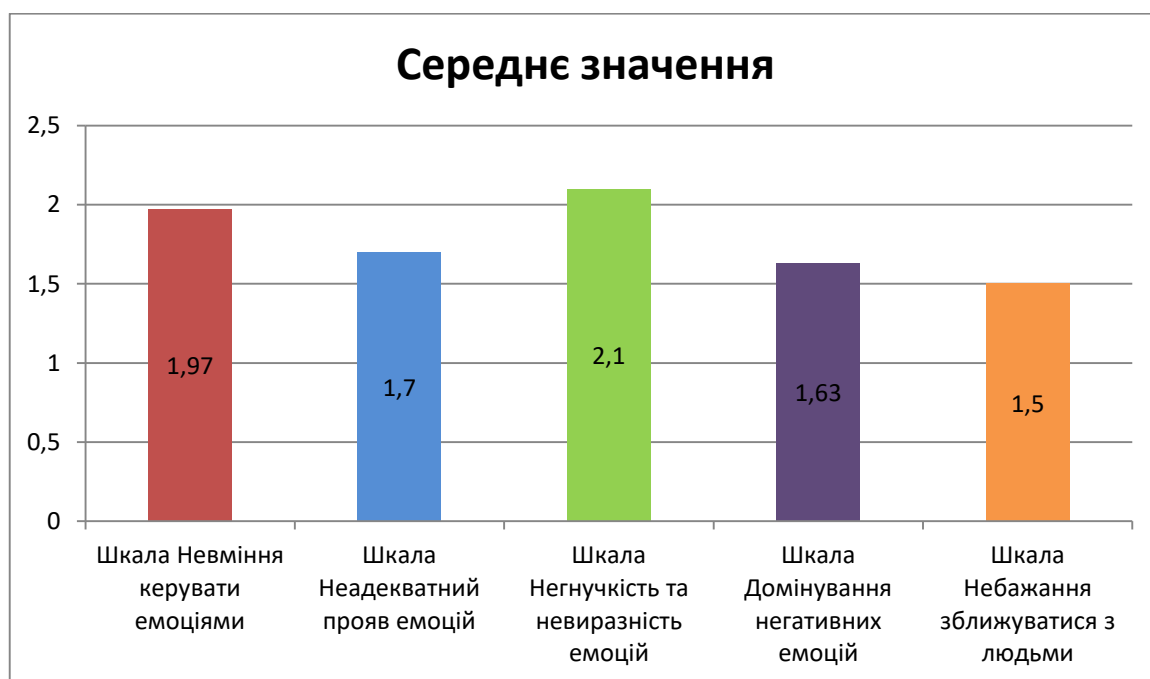


Рис. 2.1. Гістограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

Найвищий середній показник зафіксовано за шкалою «Негнучкість та невиразність емоцій» 2,10. Це свідчить про схильність працівників до

стереотипних, недостатньо адаптивних емоційних реакцій, труднощі у вираженні власних почуттів та обмеженість емоційного репертуару у процесі міжособистісної взаємодії.

На другому місці середній показник шкали «Невміння керувати емоціями» 1,97. Отриманий результат вказує на наявність у значної частини респондентів труднощів емоційної саморегуляції, імпульсивності емоційних реакцій та недостатнього контролю над власним емоційним станом у процесі професійного спілкування.

Далі шкала «Неадекватний прояв емоцій» 1,70. Такий рівень середнього показника свідчить про наявність труднощів у відповідності емоційних реакцій ситуації спілкування, що може проявлятися у надмірній або, навпаки, заниженій емоційній експресії.

Дещо нижчий середній показник отримано за шкалою «Домінування негативних емоцій» 1,63, що свідчить про помірний рівень негативного емоційного фону у міжособистісному спілкуванні респондентів.

Найменш вираженою виявилася шкала «Небажання зближуватися з людьми» 1,50. Це свідчить про відсутність у більшості респондентів стійкої установки на соціальну ізоляцію, емоційну відстороненість або уникання міжособистісних контактів.

Для зручності аналізу отриманих результатів за загальним показником, дані було переведено у відсоткові значення та представлено на сегментограмі (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

Рівень вираженості емоційних бар'єрів	Кількість респондентів	%
Низький (не більше 5 балів)	0	0
Нижче середнього (6-8 балів)	11	36,7
Середній (9-12 балів)	18	60
Високий (13 і більше балів)	1	3,3

Для наочності результати опитування було представлено на сегментограмі (див. рис. 2.2).

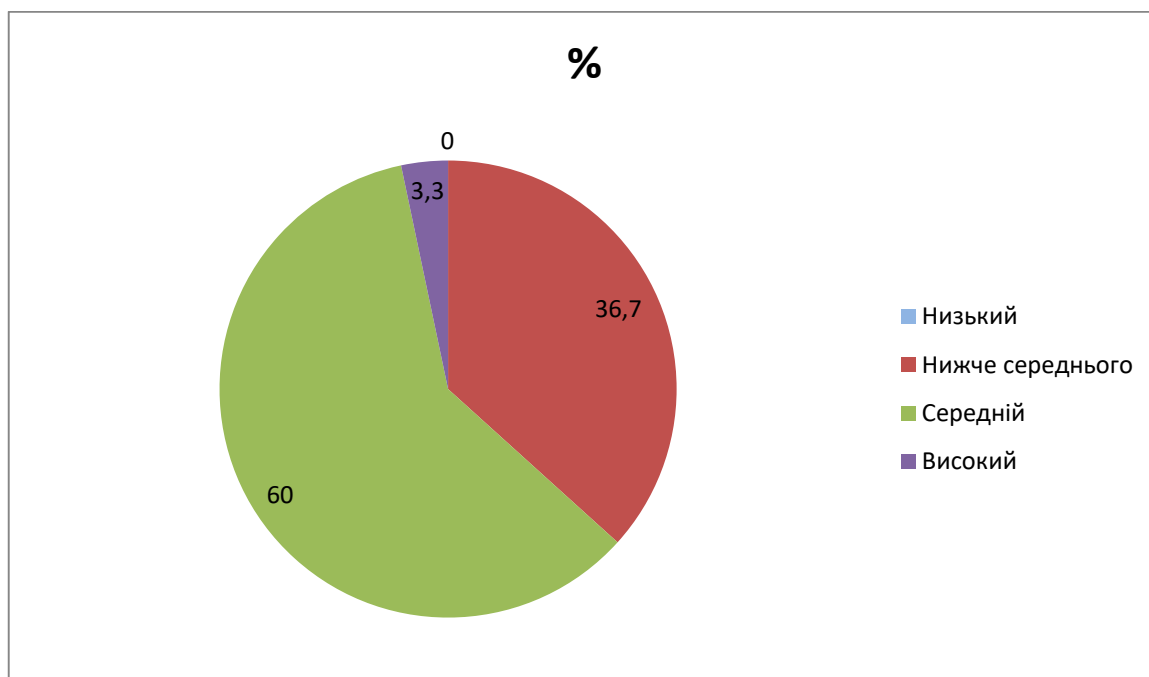


Рис. 2.2. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

Аналіз даних зведеної таблиці свідчить, що респондентів із низьким рівнем емоційних бар'єрів (не більше 5 балів) у вибірці не виявлено (0 %). Це

вказує на відсутність осіб, у яких емоційна сфера повністю не впливала б на процес міжособистісної взаємодії.

Рівень вираженості емоційних бар'єрів нижче середнього (6–8 балів) зафіксовано у 36,7 % респондентів, що свідчить про наявність окремих, ситуативних емоційних труднощів у процесі спілкування, які не мають стійкого або дезорганізуючого характеру.

Найбільшу частку вибірки становлять респонденти із середнім рівнем вираженості емоційних бар'єрів (9–12 балів) – 60 %. Отриманий показник свідчить про те, що для більшості працівників характерним є помірний, але стабільний вплив емоційних чинників на міжособистісну взаємодію, що може ускладнювати ефективну професійну комунікацію та взаєморозуміння в колективі.

Високий рівень вираженості емоційних бар'єрів (13 балів і більше) виявлено у 3,3 % респондентів, що вказує на поодинокі випадки істотного негативного впливу емоційних проявів на встановлення та підтримання міжособистісних контактів.

Узагальнення результатів, отриманих за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні», дозволяє зробити висновок, що в досліджуваній вибірці працівників організації переважає середній рівень вираженості емоційних бар'єрів, який характеризується помірним, але стійким впливом емоційної сфери на процес професійної комунікації.

Відсутність респондентів із низьким рівнем емоційних бар'єрів та домінування середнього рівня свідчать про наявність певних системних труднощів у сфері емоційної саморегуляції, гнучкості емоційних реакцій та адекватності їх прояву у процесі міжособистісної взаємодії. Водночас незначна частка осіб із високим рівнем емоційних бар'єрів вказує на те, що різко

дезадаптивні емоційні стани та реакції не є типовими для більшості досліджуваних.

На другому етапі емпіричного дослідження було використано методику психологічної діагностики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2)

№	Комунікативні схильності	Організаторські схильності	Загальна кількість балів
1	6	3	9
2	5	4	9
3	6	4	10
4	6	3	9
5	2	4	6
6	3	5	8
7	5	4	9
8	6	3	9
9	5	4	9
10	6	5	11
11	6	3	9
12	7	6	13
13	5	5	10
14	4	5	9
15	5	4	9
16	5	3	8
17	4	4	8
18	5	4	9
19	5	3	8
20	5	4	9
21	7	6	13
22	5	4	9
23	6	2	8
24	4	3	7
25	5	4	9

Продовж. табл. 2.3

26	6	5	11
27	4	5	9
28	5	4	9
29	6	3	9
30	7	6	13
Середнє	5,20	4,07	

Для наочності результати дослідження було представлено на гістограмі (див. рис. 2.3).

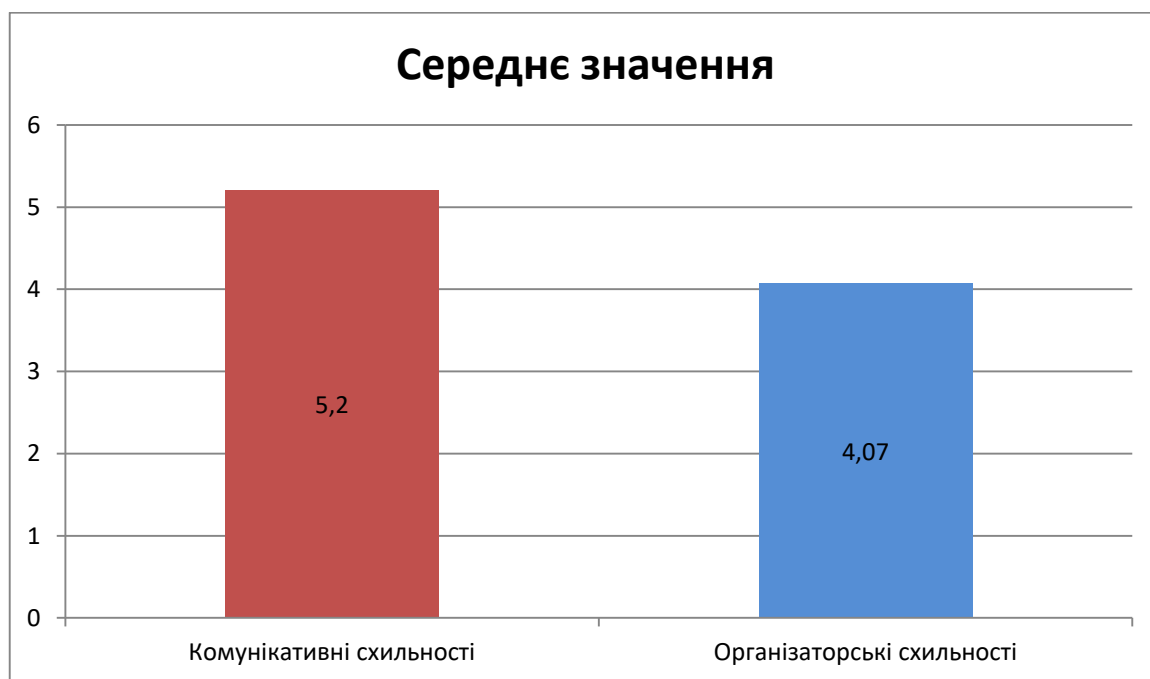


Рис. 2.3. Гістограма розподілу результатів дослідження за методикою діагностики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2)

Згідно з отриманими даними, вищий середній показник зафіксовано за шкалою комунікативних схильностей 5,20. Це свідчить про достатньо сформовану здатність більшості респондентів до встановлення та підтримання

міжособистісних контактів, готовність до спілкування, відкритість у взаємодії з оточуючими, а також прагнення до обміну інформацією в професійному середовищі. Отриманий результат вказує на наявність потенціалу для ефективної комунікації в колективі.

Дещо нижчий середній показник отримано за шкалою організаторських схильностей 4,07. Це свідчить про помірний рівень розвитку здатності респондентів до організації спільної діяльності, ініціювання та координації групових процесів, прийняття відповідальності за ухвалення рішень. Такий результат може вказувати на те, що організаторські прояви у досліджуваній вибірці формуються ситуативно та не завжди мають стабільний характер.

Отже, співвідношення середніх значень свідчить про переважання комунікативних схильностей над організаторськими, що є характерним для професійного середовища, у якому міжособистісна взаємодія відіграє важливішу роль, ніж управлінсько-організаційні функції. Водночас помірний рівень організаторських схильностей може виступати психологічним чинником, який ускладнює ефективну координацію спільної діяльності та розподіл ролей у колективі.

Для кращого аналізу отриманих результатів за загальним показником, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зведена таблиця результатів діагностики за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2)

Рівень схильностей	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Дуже низький (1-4 бали)	0	0
Низький (5-8 балів)	7	23,3
Середній (9-12 балів)	20	66,7
Високий (13-16 балів)	3	10
Найвищий (17-20 балів)	0	0

Для наочності результати опитування було представлено на сегментограмі, яка відображає результати дослідження (див. рис. 2.4).

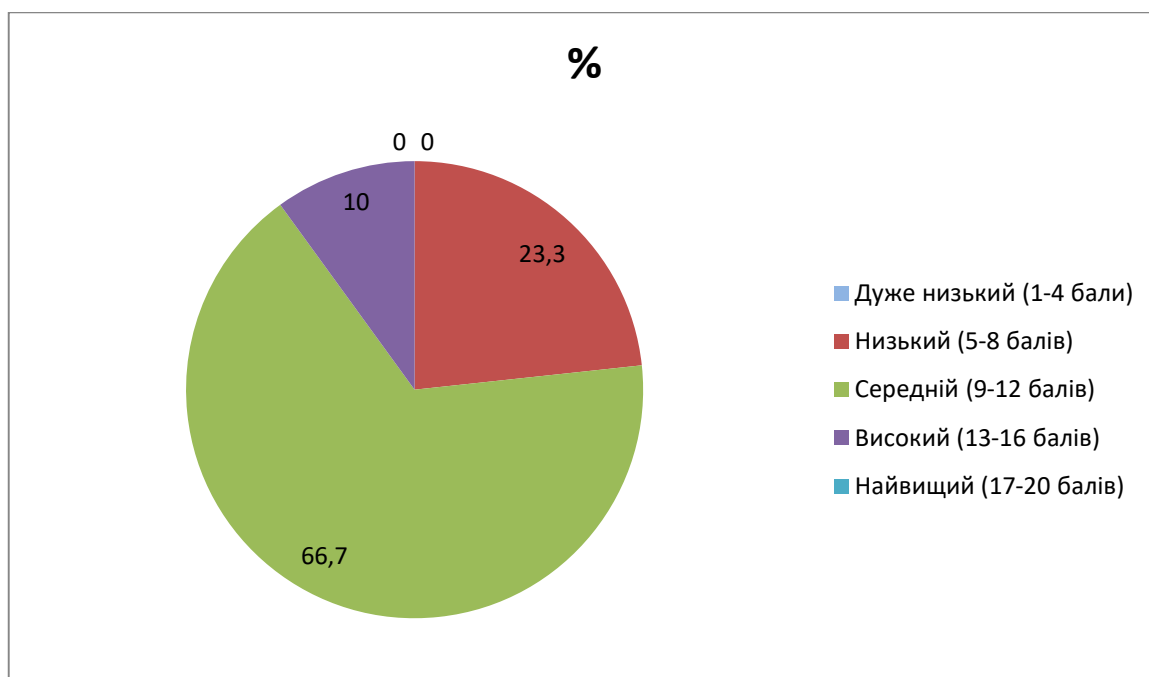


Рис. 2.4. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2)

За результатами дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) можна зробити такі висновки.

Згідно з наведеними даними, респондентів із дуже низьким рівнем розвитку схильностей (1–4 бали) не виявлено 0 %, що свідчить про відсутність у вибірці осіб з різко недостатнім рівнем розвитку як комунікативних, так і організаторських якостей.

Низький рівень розвитку схильностей (5–8 балів) зафіксовано у 23,3 % респондентів, що вказує на наявність обмеженої ініціативності у спілкуванні та організації спільної діяльності, недостатню впевненість у взаємодії з оточуючими та схильність до пасивної позиції в групових процесах.

Найбільшу частку вибірки становлять респонденти із середнім рівнем розвитку комунікативних і організаторських схильностей (9–12 балів) – 66,7 %. Такий результат свідчить про загалом достатній рівень сформованості навичок міжособистісної взаємодії та організації діяльності, який забезпечує ефективне виконання професійних завдань, проте не завжди супроводжується вираженою ініціативністю або лідерськими проявами.

Високий рівень розвитку схильностей (13–16 балів) виявлено у 10 % респондентів, що свідчить про наявність у невеликої частини працівників виражених комунікативних умінь, здатності до організації спільної діяльності, прийняття відповідальності та координації групових процесів.

Респондентів із найвищим рівнем розвитку схильностей (17–20 балів) у вибірці не виявлено 0 %, що вказує на відсутність осіб із яскраво вираженими лідерськими та організаторськими якостями.

Отримані результати свідчать про те, що недостатня вираженість організаторських схильностей у частини працівників може виступати психологічним чинником, що ускладнює ефективну організацію спільної діяльності, та потребує подальшого аналізу у взаємозв'язку з комунікативними бар'єрами й іншими особистісними характеристиками, дослідженими на наступних етапах констатувального експерименту.

Наступним кроком було проведення психологічної діагностики за методикою «Діагностика рівня емпатії». Результати дослідження систематизовано та відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії»

№	Рациональний канал емпатії	Емоційний канал емпатії	Інтуїтивний канал емпатії	Установки, що сприяють емпатії	Проникна здатність в емпатії	Ідентифікація	Загальний бал
1	4	5	4	5	4	4	26
2	2	3	3	2	3	2	15
3	2	3	4	3	3	2	17
4	5	3	5	2	3	5	23
5	4	4	4	5	4	4	25
6	3	6	2	3	5	4	23
7	1	3	3	4	3	2	16
8	3	2	3	3	2	2	15
9	2	3	3	3	4	5	20
10	4	5	2	4	3	4	22
11	3	2	1	3	3	3	15
12	2	2	2	2	3	2	13
13	2	3	2	3	2	3	15
14	5	2	3	4	4	4	22
15	4	4	5	3	3	5	24
16	3	4	3	5	3	4	22
17	3	4	4	5	4	3	23
18	4	3	3	1	2	4	17
19	2	5	4	4	5	3	23
20	2	1	2	1	1	1	8
21	2	2	2	2	2	3	13
22	3	2	3	2	2	3	15
23	4	3	6	5	4	4	26
24	2	5	4	3	6	3	23
25	2	3	2	3	2	2	14
26	3	2	1	4	4	3	17
27	6	4	3	1	4	5	23
28	5	3	2	5	3	4	22
29	3	2	2	3	2	3	15
30	2	2	2	3	2	2	13
Середнє	3,07	3,17	2,97	3,20	3,17	3,27	

Для наочності результати діагностики було представлено на гістограмі (див. рис. 2.5).

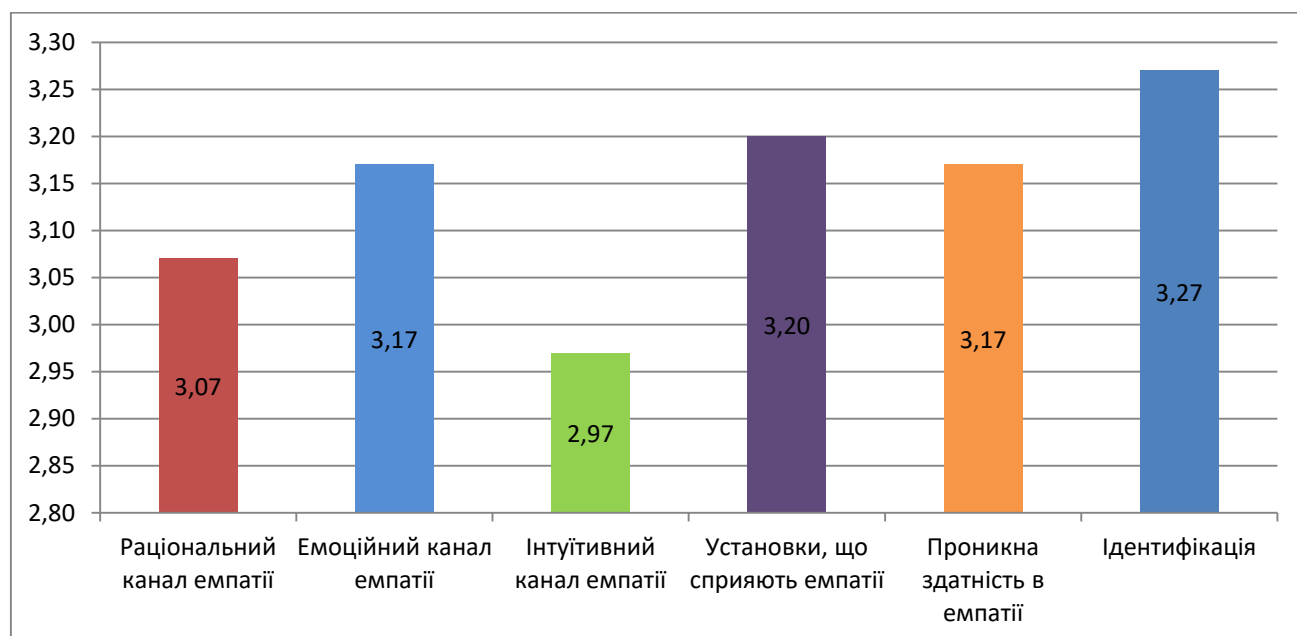


Рис. 2.5. Гістограма розподілу результатів дослідження за за методикою «Діагностика рівня емпатії»

Після проведення психологічної діагностики за методикою «Діагностика рівня емпатії» було проаналізовано рівень сформованості основних каналів емпатії.

Найвищий середній показник зафіксовано за каналом ідентифікації 3,27, що свідчить про відносно кращу здатність респондентів ототожнювати себе з іншою людиною, розуміти її емоційний стан та внутрішні переживання шляхом співпереживання.

Другим за рівнем вираженості є канал установок, що сприяють емпатії 3,20, що вказує на загалом позитивну налаштованість досліджуваних на сприйняття емоційного стану інших людей, відкритість до міжособистісної взаємодії та готовність до емпатійного реагування.

Наступні середні значення отримано за емоційним каналом емпатії 3,17 та проникною здатністю в емпатії 3,17. Це свідчить про здатність респондентів до емоційного відгуку та певної глибини емоційного розуміння іншої людини, однак без стійко вираженої емоційної залученості.

Середній показник за раціональним каналом емпатії 3,07 вказує на помірний рівень розвитку когнітивного компонента емпатії, що проявляється у здатності аналізувати поведінку та емоційні прояви інших людей на логічному рівні.

Найнижчий середній показник зафіксовано за інтуїтивним каналом емпатії 2,97), що свідчить про недостатньо розвинену здатність до інтуїтивного «відчуття» емоційного стану іншої людини без опори на зовнішні поведінкові сигнали.

Результати дослідження свідчать про те, що в досліджуваній вибірці емпатія загалом сформована на середньому рівні, з переважанням ідентифікаційного та установочного каналів і менш вираженим інтуїтивним каналом.

В даному дослідженні важливо також оцінити загальний показник рівня емпатії. Для зручності аналізу отриманих результатів, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії»

Рівень емпатії	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Дуже високий (30-36 балів)	0	0
Середній(22-29 балів)	14	46,6
Нижчий від середнього (15-21 балів)	11	36,7
Дуже низький (0-14 балів)	5	16,7

Для наочності результати дослідження було представлено на сегментограмі (див. рис. 2.6)

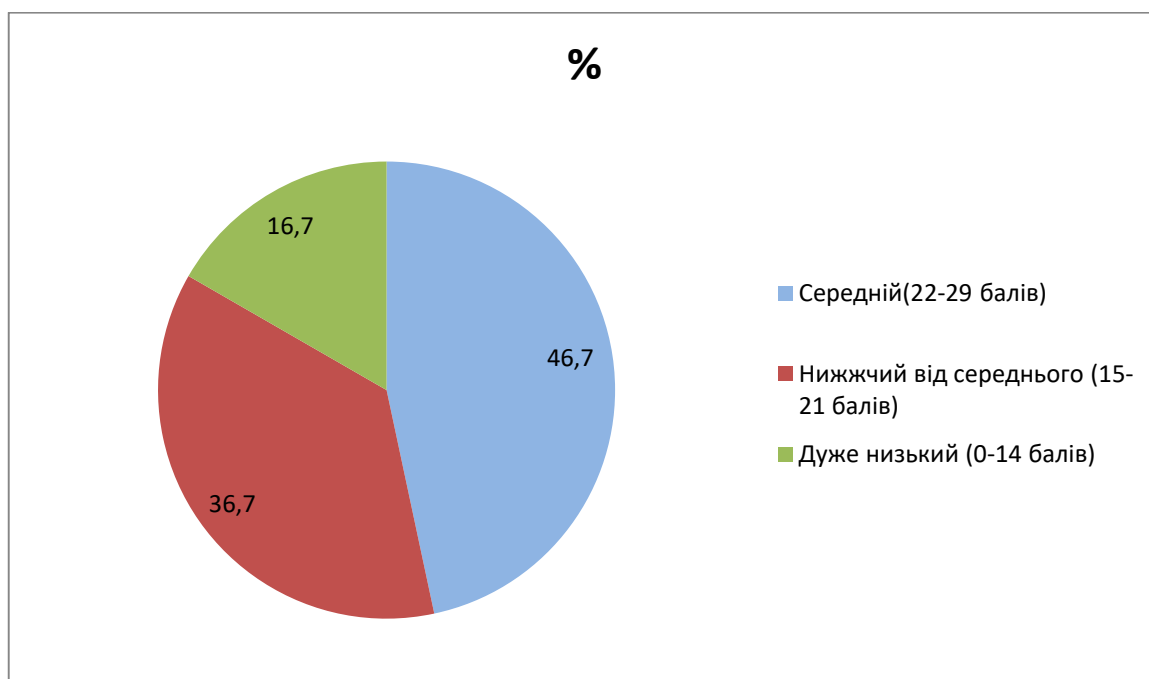


Рис. 2.6. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії»

За результатами дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії» можна зробити наступні висновки.

У дуже високому рівні емпатії (30-36 балів) не було жодного респондента, що свідчить про відсутність учасників з максимально розвиненими емоційними та інтуїтивними здібностями

Середній рівень емпатії (22-29 балів) продемонстрували 14 респондентів, що складає 46,6% від загальної кількості учасників. Це вказує на те, що більшість респондентів мають помірно розвинену здатність до розуміння та співпереживання з іншими людьми, хоча ці навички ще не є вираженими на дуже високому рівні.

Нижчий від середнього рівень емпатії (15-21 бал) виявили 11 респондентів, що становить 36,7%. Це свідчить про те, що ці учасники мають обмежену здатність до співпереживання і можуть мати труднощі в розумінні емоційних станів оточуючих. Такий рівень може бути пов'язаний з обмеженою емоційною чутливістю та потребує подальшого розвитку.

Дуже низький рівень емпатії (0-14 балів) виявили 5 респондентів, що складає 16,7%. Це вказує на значні труднощі в емоційному сприйнятті та взаємодії з іншими людьми. Респонденти цієї групи мають серйозні обмеження в здатності до співчуття і, ймовірно, не завжди розуміють або враховують емоційні потреби оточуючих.

Це дослідження показує, що більшість респондентів володіють середнім рівнем емпатії, з деяким числом осіб з нижчим рівнем. Це підтверджує необхідність подальшого розвитку цієї важливої здатності, що є основою для успішної комунікації та взаємодії в суспільстві.

Четвертим етапом було проведення методики «Шкала впевненості в собі» А. Бандури. Результати дослідження систематизовано та відображено в таблиці (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати дослідження за методикою «Шкала впевненості в собі»

№	Загальна кількість балів	№	Загальна кількість балів
1	25	16	32
2	28	17	24
3	22	18	30
4	30	19	22
5	24	20	13
6	18	21	27
7	21	22	19
8	26	23	25
9	15	24	21
10	29	25	17

Продовж. табл. 2.7

11	23	26	23
12	31	27	27
13	19	28	22
14	20	29	31
15	25	30	28

Для зручності аналізу отриманих результатів, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зведена таблиця результатів діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі»

Рівень впевненості	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Низький рівень (10-20 балів)	7	23,3
Середній рівень (21-30 балів)	20	66,7
Високий рівень (31-40 балів)	3	10

Для наочного відображення результати діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі» було представлено на сегментограмі (див. рис. 2.7).

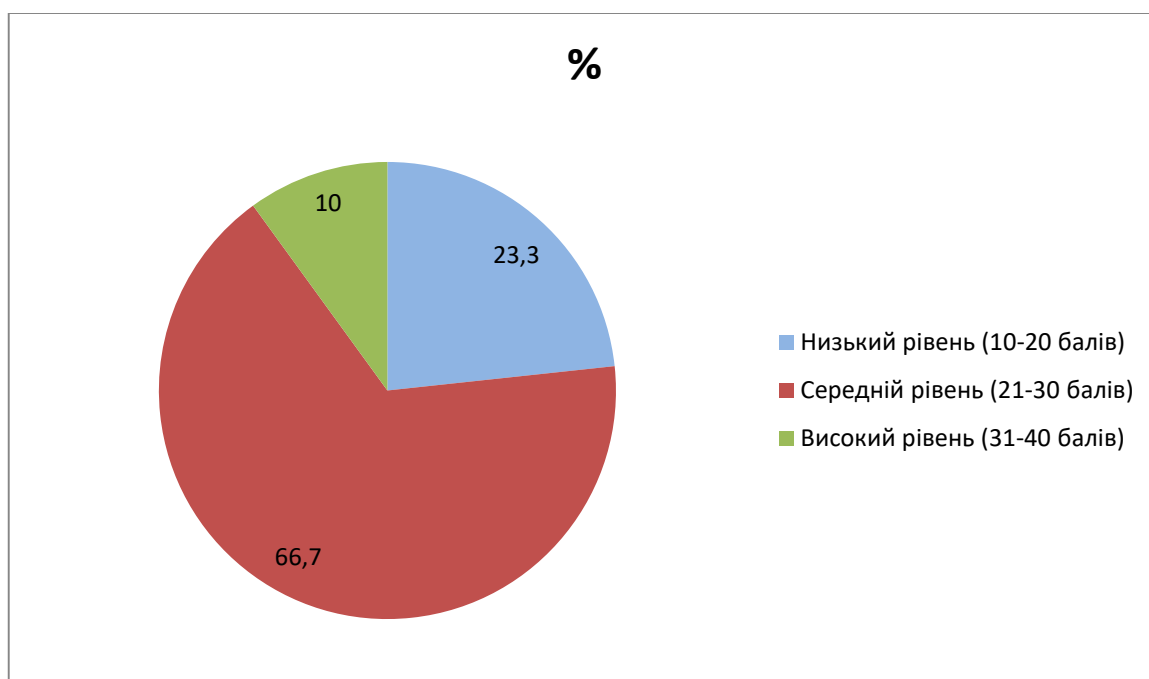


Рис. 2.7. Сегментограма розподілу результатів діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі»

Згідно з результатами дослідження, більшість респондентів (66,7%) знаходяться на середньому рівні впевненості, що свідчить на загалом достатню віру у власні можливості, здатність справлятися з професійними завданнями та долати труднощі, однак без стійко вираженої внутрішньої впевненості у складних або стресових ситуаціях.

23,3% респондентів мають низький рівень впевненості, що вказує про сумніви у власних здібностях, знижену віру в ефективність власних дій та можливу залежність від зовнішньої підтримки або оцінки. Такий рівень може негативно впливати на ініціативність і активність у професійній діяльності.

10% респондентів продемонстрували високий рівень впевненості, що свідчить про наявність у цієї групи стійкої впевненості у власних силах, готовності брати відповідальність за прийняття рішень та ефективно діяти в умовах невизначеності.

Ці результати дозволяють зробити висновок, що більшість респондентів мають достатній рівень впевненості для ефективного виконання завдань, однак деякі співробітники можуть потребувати додаткової підтримки для подолання сумнівів у своїх силах.

Отже, сукупність отриманих результатів свідчить про наявність у досліджуваному колективі стійких психологічних чинників, що ускладнюють ефективну професійну комунікацію, зокрема емоційних бар'єрів, обмеженої емпатійної чутливості, помірно виражених організаторських якостей та недостатньої впевненості окремих працівників у власних можливостях. Це зумовлює потребу у впровадженні цілеспрямованої психологічної програми (тренінгу), спрямованої на розвиток емоційної саморегуляції, емпатії, впевненості в собі та навичок конструктивної міжособистісної взаємодії. Реалізація такого впливу сприятиме зниженню комунікативних бар'єрів, підвищенню ефективності спілкування та оптимізації психологічного клімату в професійному середовищі.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У рамках другого розділу магістерської роботи було здійснено емпіричне дослідження, яке спрямоване на виявлення особливостей прояву комунікативних бар'єрів в організаційному середовищі. Комунікативні бар'єри є важливою проблемою для багатьох організацій, оскільки вони можуть значно вплинути на ефективність виконання службових обов'язків, знизити рівень продуктивності та перешкоджати досягненню організаційних цілей. Це дослідження дозволило не лише виявити основні чинники виникнення комунікативних бар'єрів у професійній діяльності, а й визначити ключові психологічні, соціокультурні та організаційні фактори, що сприяють їх появі та посиленню.

Першим етапом було проведено дослідження за методикою В. В. Бойка «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні». Отримані результати свідчать про наявність у більшості респондентів помірно виражених емоційних труднощів, які можуть ускладнювати професійну взаємодію. Найбільш проблемними виявилися компоненти, пов'язані з невмінням керувати емоціями та негнучкістю й невиразністю емоційних реакцій. Переважання середнього рівня емоційних бар'єрів у вибірці 60% вказує на те, що працівники загалом здатні підтримувати ефективну комунікацію, однак у складних або напружених ситуаціях емоційний чинник може знижувати якість взаєморозуміння. Високий рівень емоційних бар'єрів зафіксовано лише у незначної частини респондентів 3,3%, що свідчить про поодинокі випадки суттєвих труднощів у міжособистісному спілкуванні.

Другим етапом було проведено дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського та Б. О. Федоришина. Результати засвідчили, що в більшості респондентів переважає середній рівень розвитку комунікативних і організаторських

схильностей 66,7%, що характеризує достатню здатність до взаємодії та організації спільної діяльності, хоча без стійко виражених лідерських проявів. Високий рівень схильностей виявлено у 10% респондентів, що може свідчити про сформовані навички ефективної комунікації, ініціативність та готовність до координації групових процесів. Низький рівень зафіксовано у 23,3% респондентів, що вказує на потребу розвитку комунікативної компетентності й організаторських умінь для підвищення ефективності професійної взаємодії.

Третім етапом було здійснено дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка. Отримані дані показали, що майже половина респондентів має середній рівень емпатії 46,6%, що забезпечує здатність у цілому розуміти емоційні стани інших людей та підтримувати адекватну взаємодію, проте без максимальної глибини емпатійного реагування. Водночас виявлено групу респондентів із дуже низьким рівнем емпатії 16,7%, що може свідчити про суттєві труднощі у розпізнаванні емоційних станів інших та побудові емоційно чутливого спілкування. Загалом ці результати вказують на доцільність розвитку емпатійних умінь і компонентів емоційного інтелекту як важливої умови зниження комунікативних бар'єрів і підвищення якості міжособистісних стосунків у колективі.

Четвертим етапом дослідження було застосовано методику «Шкала впевненості в собі» А. Бандури. Результати показали, що більшість респондентів має середній рівень упевненості в собі 66,7%, що в цілому забезпечує здатність долати труднощі та виконувати професійні завдання, однак у складних ситуаціях може супроводжуватися сумнівами у власній ефективності. Низький рівень упевненості зафіксовано у 23,3% респондентів, що може проявлятися у зниженій ініціативності, униканні відповідальності та потребі у зовнішній підтримці. Високий рівень упевненості в собі виявлено у 10% респондентів, що свідчить про стійку віру у власні можливості та готовність діяти результативно в умовах труднощів і невизначеності. Результати

проведеного емпіричного дослідження вказують на наявність середніх рівнів комунікативних бар'єрів серед більшості респондентів. Ці бар'єри пов'язані з емоційною саморегуляцією, рівнем емпатії та впевненості в собі, що впливає на ефективність комунікації у професійному середовищі. Однак, є певна частина респондентів, які мають більш виражені труднощі у взаємодії, зокрема через низьку впевненість у своїх силах та обмежену здатність до співпереживання. Подальший розвиток комунікативних і емоційних навичок серед співробітників є необхідним для покращення міжособистісної взаємодії та підвищення загальної ефективності роботи колективу.

Відповідно, наступним кроком буде впровадження внутрішніх програм навчання, тренінгів, спрямованих на покращення емоційного інтелекту та соціальних навичок співробітників, що безпосередньо впливатиме на покращення загальної комунікації та ефективності організації в цілому.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності

На основі результатів констатувального експерименту, було виявлено наявність комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії працівників організації. Зокрема, результати показали середній та нижчий рівень розвитку комунікативних здібностей, труднощі у вираженні емоцій, обмежену здатність до розпізнавання емоцій інших, а також проблеми з впевненістю в собі у складних комунікативних ситуаціях.

З метою подолання виявлених комунікативних бар'єрів та підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в організації мною було розроблено та реалізовано програму соціально-психологічного тренінгу, що базується на результатах використаних методик. Програма включає заходи, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, підвищення впевненості в собі, вдосконалення навичок активного слухання та емпатії, а також на покращення здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Тренінг має на меті не тільки зменшити вплив комунікативних бар'єрів, а й сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, що забезпечить підвищення продуктивності праці та досягнення організаційних цілей [8; 83; 64].

Тренінг проводився протягом 7 днів у груповому форматі та включав сім послідовних занять, кожне з яких мало власну тему, мету та зміст і логічно доповнювало попереднє:

Заняття 1: Введення в тему та оцінка поточного рівня комунікативних бар'єрів

Заняття 2: Розвиток емоційного інтелекту

Заняття 3: Активне слухання та відкритість до комунікації

Заняття 4: Подолання стереотипів і психологічної ригідності

Заняття 5: Техніки вирішення конфліктів і управління стресом

Заняття 6: Вплив невербальних сигналів на комунікацію

Заняття 7: Підсумок тренінгу і план розвитку комунікативних навичок.

Надалі розпишу детально кожне заняття:

Заняття 1. «Введення в тему та оцінка поточного рівня комунікативних бар'єрів»

Мета: допомогти учасникам усвідомити свої комунікативні труднощі, виявити основні комунікативні бар'єри в професійному середовищі та надати можливість для їх усвідомлення та обговорення та сформуванню мотиваційну готовність до розвитку активного слухання та відкритості в комунікації [42; 40].

Час проведення 90 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки, анкети для самодіагностики комунікативних бар'єрів.

Хід проведення заняття:

Вступне слово тренера 15 хв

Тренер вітає учасників, знайомить їх із загальною метою соціально-психологічного тренінгу та логікою його проведення. Наголошується, що ефективна комунікація є ключовим чинником професійної взаємодії в організації, а наявність комунікативних бар'єрів може призводити до непорозумінь, конфліктів, зниження продуктивності та психологічного напруження в колективі.

Тренер коротко окреслює основні типи комунікативних бар'єрів, з якими найчастіше стикаються працівники організацій:

- емоційні бар'єри (страх, напруга, роздратування, захисні реакції);

- когнітивні бар'єри (стереотипи, упередження, спотворене сприйняття інформації);
- бар'єри активного слухання;
- статусно-рольові бар'єри;
- бар'єри, пов'язані з невпевненістю у собі.

Наголошується, що перший день тренінгу спрямований не на негайну зміну поведінки, а на усвідомлення та осмислення власних труднощів у комунікації, що є необхідною умовою подальших змін.

Вправа 1 «Дерево комунікативних бар'єрів» [51]

Мета: допомогти учасникам зрозуміти структуру комунікативних бар'єрів, їх причини, прояви та наслідки.

Час проведення 25 хвилин.

Хід проведення: тренер пояснює метафору «дерева комунікативних бар'єрів»:

- Корені – це причини бар'єрів (наприклад, стереотипи, емоційні реакції, соціальні фактори).
- Гілки – це зовнішні прояви бар'єрів (наприклад, відсутність активного слухання, неправильно зрозуміле повідомлення).
- Плоди – це наслідки бар'єрів (наприклад, конфлікти, зниження продуктивності, непорозуміння).

Учасники працюють в групах по 4-5 осіб і створюють дерево комунікативних бар'єрів на фліпчарті, записуючи причини, прояви та наслідки бар'єрів. Кожна група презентує своє «дерево» решті учасників.

Підсумок: тренер підкреслює, що комунікативні бар'єри мають системний характер і формуються як на особистісному, так і на організаційному рівнях. Усвідомлення їх структури є першим кроком до подолання.

Вправа 2 «Аналіз власних комунікативних труднощів» [53]

Мета: допомогти учасникам усвідомити свої комунікативні бар'єри та розпочати роботу над їх подоланням.

Час проведення 20 хвилин. Для вправи використовується анкета для самодіагностики комунікативних бар'єрів (див. Додаток Е).

Хід проведення: тренер роздає учасникам анкету для самодіагностики, що включає питання про труднощі у вираженні своїх думок, розпізнаванні емоцій співрозмовника, труднощі в спілкуванні з різними типами людей (наприклад, керівниками чи підлеглими). Учасники заповнюють анкету протягом 5-7 хвилин. Після заповнення анкети, учасники об'єднуються в групи по 3-4 особи і обговорюють загальні тенденції та спільні труднощі, без примусу до розкриття особистих відповідей. Кожна група обирає основні бар'єри, з якими вони зустрічаються найчастіше, і представляє їх усім учасникам.

Підсумок: тренер проводить загальний аналіз відповідей і підкреслює важливість усвідомлення комунікативних бар'єрів для їх подолання.

Вправа 3 «Мозковий штурм: шляхи подолання комунікативних бар'єрів» [88]

Мета: зібрати ідеї учасників щодо можливих шляхів подолання комунікативних бар'єрів.

Час проведення 20 хвилин.

Хід проведення: тренер запитує: «Якими способами можна подолати комунікативні бар'єри в професійному середовищі?» Учасники по черзі вносять свої ідеї, і тренер записує їх на фліпчарті.

Після завершення мозкового штурму тренер вибирає найбільш практичні й ефективні стратегії та обговорює їх з групою.

Підсумок: тренер підкреслює важливість застосування цих стратегій у повсякденній професійній діяльності.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття 10 хв

Тренер підсумовує основні результати заняття, акцентуючи увагу на: важливості усвідомлення комунікативних бар'єрів; зв'язку між внутрішніми

психологічними чинниками та якістю комунікації; ролі активного слухання та емоційної чуйності у професійній взаємодії.

Домашнє завдання: визначити один комунікативний бар'єр, який учасник вважає найбільш актуальним для себе, та коротко описати можливу стратегію його подолання.

Питання для обговорення:

Які типи комунікативних бар'єрів ви вважаєте найбільш важкими для подолання у вашій професійній діяльності?

Як ви думаєте, що потрібно для зменшення комунікативних бар'єрів у вашому колективі?

Як ви оцінюєте свою здатність до активного слухання і співпереживання в комунікаціях з іншими?

Це заняття спрямоване на активне залучення учасників, стимулює рефлексію та дає можливість працювати над реальними комунікативними труднощами, що сприятиме покращенню їх комунікативних навичок.

Заняття 2. «Розвиток емоційного інтелекту»

Мета: розвинути емоційну свідомість учасників, підвищити їх здатність розпізнавати та управляти власними емоціями, а також зрозуміти емоції інших людей для покращення комунікації [20; 70; 61].

Завдання заняття: усвідомити роль емоцій у виникненні комунікативних бар'єрів; навчитися розпізнавати власні емоційні реакції у професійних ситуаціях; розвинути здатність розуміти емоційні сигнали інших; сформувати первинні навички емоційної саморегуляції.

Час проведення 90 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки, карти емоцій.

Хід проведення заняття: вступне слово тренера 10 хвилин.

Тренер нагадує результати першого заняття, акцентуючи увагу на тому, що значна частина виявлених комунікативних бар'єрів має емоційну природу (напруга, страх помилки, роздратування, невпевненість).

Підкреслюється, що: емоції не є перешкодою самі по собі; бар'єри виникають тоді, коли емоції не усвідомлюються або не регулюються; розвиток емоційного інтелекту є ключовою умовою ефективної взаємодії в організації.

Міні-лекція «Емоційний інтелект у професійній комунікації»

Час 10 хвилин

Текст міні-лекції

У процесі професійної комунікації люди взаємодіють не лише на рівні інформації, але й на рівні емоцій. Будь-яке повідомлення містить емоційний компонент, який значною мірою впливає на його сприйняття, інтерпретацію та подальшу реакцію співрозмовника. Саме тому важливою умовою ефективної комунікації є розвиток емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект розглядається як здатність особистості усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти емоції інших людей, а також регулювати свої емоційні реакції у взаємодії з оточенням. У професійному середовищі низький рівень емоційної усвідомленості часто призводить до виникнення комунікативних бар'єрів, зокрема емоційних блоків, захисних реакцій, уникання контакту або агресивних форм спілкування.

Важливо підкреслити, що емоції самі по собі не є негативним чинником комунікації. Навпаки, вони виконують сигнальну функцію, повідомляючи людині про її потреби, очікування та межі. Проблеми виникають тоді, коли емоції не усвідомлюються або неконтрольовано впливають на поведінку, спотворюючи зміст повідомлення та ускладнюючи взаєморозуміння.

У професійній взаємодії емоційний інтелект проявляється у здатності: розпізнавати власні емоційні реакції у складних комунікативних ситуаціях; адекватно інтерпретувати емоційні сигнали співрозмовника; зберігати емоційну

рівновагу під час напружених або конфліктних взаємодій; будувати комунікацію з урахуванням емоційного стану іншої сторони.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є важливою психологічною умовою зменшення комунікативних бар'єрів та підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в організації.

Перехід до вправи:

Для того щоб навчитися управляти емоціями, насамперед необхідно навчитися їх усвідомлювати та розпізнавати. Саме цьому присвячена наступна вправа.

Вправа 1 «Ідентифікація емоцій» [68]

Мета: допомогти учасникам розпізнавати емоції в різних ситуаціях і зрозуміти важливість емоцій у комунікації.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: карти емоцій.

Хід проведення: тренер роздає учасникам карти з різними емоціями (радості, гніву, суму, страху тощо). Учасникам пропонується по черзі показувати картки, не озвучуючи емоції, а решта учасників мають здогадатися, яка емоція на картці.

Після того, як емоція вгадана, тренер пропонує обговорити, як проявляються ці емоції в реальному житті (наприклад, у роботі з колегами або під час стресових ситуацій).

Тренер підсумовує важливість вміння розпізнавати емоції для покращення взаємодії та комунікації в команді.

Вправа 2 «Розпізнавання емоцій у професійних ситуаціях» [61]

Мета: покращити здатність учасників до емоційного розпізнавання, звертаючи увагу на невербальні сигнали та мову тіла.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: тексти ситуацій, листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер дає учасникам короткі описи різних ситуацій, наприклад: «Колега прийшов на роботу з дуже низьким настроєм і весь день сидить в кутку.» «Ви отримали терміновий завдання від керівника і чуєте у його голосі роздратування.»

Учасники мають визначити, які емоції може переживати персонаж ситуації, та вказати їх.

Після обговорення тренер пояснює, як правильно інтерпретувати емоційні сигнали в комунікації та як реагувати на них, підкреслює важливість обережної інтерпретації емоцій та необхідність уточнення, а не припущень.

Вправа 3 «Емоційний щоденник» [68]

Мета: розвивати самосвідомість і здатність учасників розпізнавати та контролювати свої емоції протягом робочого дня.

Час проведення 15 хвилин (для виконання вдома)

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер пояснює, що учасники повинні протягом наступного тижня записувати свої емоції в різних ситуаціях робочого дня.

Кожен запис має включати: Яка ситуація спричинила емоцію? Яку емоцію ви відчули? Як ви відреагували на цю емоцію?

Після закінчення тижня учасники повинні поділитися своїми спостереженнями і висновками. Це дозволить їм краще розуміти свої емоційні реакції та шукати способи їх контролю.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття

Час проведення 15 хвилин.

Хід проведення: Тренер підсумовує результати заняття, підкреслюючи важливість емоційної самосвідомості та здатності до самоконтролю.

Завдання на наступне заняття. Учасники повинні працювати над подоланням емоційних бар'єрів, усвідомлених під час попередніх занять і застосовувати техніки управління емоціями у повсякденних ситуаціях.

Питання для обговорення:

Як ви зазвичай реагуєте на стресові ситуації на роботі?

Які емоції найчастіше виникають у вас під час робочих конфліктів?

Які стратегії допомагають вам зберігати спокій у складних ситуаціях?

Це заняття розвиває емоційну чуйність, самосвідомість та здатність до управління емоціями, що є важливим аспектом для подолання комунікативних бар'єрів та побудови ефективної комунікації в організації.

Заняття 3. «Активне слухання та відкритість до комунікації» [68]

Мета: розвинути у учасників навички активного слухання та здатність до відкритого спілкування, що сприятиме покращенню комунікації в команді і зниженню бар'єрів у взаємодії.

Час проведення 110 хвилин

Обладнання: листи паперу, ручки, ситуаційні картки для вправ, таймер (для контролю часу під час вправ).

Хід проведення заняття: вступне слово тренера (10 хвилин), тренер ознайомлює учасників з поняттям «активне слухання» і його важливістю в комунікації. Пояснює, що активне слухання включає не лише розуміння слів, але й емоцій, які стоять за цими словами.

Огляд основних технік активного слухання: увага на співрозмовника, уникання перебивань, підтвердження висловленого (вербальне та невербальне), питання, що уточнюють.

Міні-лекція «Активне (рефлексивне) слухання: рівні та мікронавички»

Час: 10 хвилин

Текст міні-лекції

У процесі професійної взаємодії учасники комунікації часто зосереджуються на формуванні власної відповіді, а не на глибокому розумінні позиції співрозмовника. Унаслідок цього виникає один із найпоширеніших комунікативних бар'єрів – псевдослухання, за якого співрозмовник формально

присутній у діалозі, проте не відображає ані змісту, ані емоційного контексту повідомлення.

Псевдослухання проявляється у вибіркового сприйнятті інформації, поспішних інтерпретаціях висловлювань партнера по спілкуванню та переході до порад або оцінок замість уточнення його позиції. Така форма взаємодії істотно знижує якість комунікації та посилює комунікативні бар'єри.

Активне слухання, відповідно до гуманістичного підходу (зокрема в працях К. Роджерса), розглядається як стиль взаємодії, що створює атмосферу психологічної безпеки, зменшує емоційну напругу та сприяє відкритості у спілкуванні. Його ключовим принципом є пріоритет розуміння позиції співрозмовника перед формуванням відповіді.

З метою практичного опанування навички активного слухання доцільно виокремлювати три рівні слухання.

Перший рівень – внутрішнє (егоцентричне) слухання.

На цьому рівні увага слухача переважно зосереджена на власних думках, переживаннях або очікуваннях щодо подальшої відповіді. У результаті відбувається фрагментарне сприйняття інформації, оцінювання сказаного та передчасний перехід до порад.

Другий рівень – фактологічне слухання.

Слухач сприймає інформацію на рівні фактів, подій і завдань, не звертаючи належної уваги на емоційний компонент повідомлення. Такий рівень слухання є функціональним у ситуаціях передавання інструкцій, проте недостатнім у конфліктних або емоційно напружених комунікативних ситуаціях.

Третій рівень – емпатійне (рефлексивне) слухання.

На цьому рівні слухач відображає не лише зміст висловлювання, а й емоційний підтекст повідомлення, що дозволяє співрозмовнику відчувати себе

почутим і зрозумілим. Саме емпатійне слухання є найбільш ефективним у подоланні комунікативних бар'єрів та побудові конструктивного діалогу.

Для формування навичок активного слухання використовуються чотири базові мікронавички:

- перефразування – відтворення основної думки співрозмовника власними словами з метою перевірки розуміння;
- відображення почуттів – вербалізація емоційного стану співрозмовника;
- уточнення – постановка відкритих або прояснювальних запитань для зняття неоднозначності;
- підсумовування – узагальнення почутого та узгодження спільного розуміння ситуації.

Активне слухання не означає обов'язкової згоди з позицією співрозмовника. Воно передбачає здатність коректно відтворити його точку зору та емоційний стан, що створює основу для конструктивної взаємодії та зменшення комунікативних бар'єрів.

Перехід до вправи:

Зараз ми потренуємо ці мікронавички в парах: завдання слухача – не поради, а перефраз, відображення емоцій, уточнення і підсумок.

Вправа 1 «Зворотний зв'язок: Слухаю – Відповідаю»

Мета: покращити здатність учасників слухати та відповідати, демонструючи розуміння того, що сказано.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: учасники працюють у парах. Один із партнерів розповідає про будь-яку ситуацію, що його турбує (робоча проблема, конфлікт чи інша ситуація). Інший учасник слухає, не перебиваючи, і намагається активно слухати, використовуючи техніки активного слухання (наприклад,

підтвердження висловленого, зоровий контакт, питання для уточнення). Слухач має мінімум 2 перефрази + 1 уточнення + 1 відображення емоцій.

Після того, як співрозмовник закінчить, слухач повинен переказати те, що він почув, і уточнити, чи правильно він зрозумів ситуацію.

Потім учасники міняються ролями.

Підсумок: тренер обговорює, як змінилася якість комунікації під час вправи, звертаючи увагу на важливість зворотного зв'язку для успішного слухання.

Вправа 2 «Активне слухання з перешкодами» [70]

Мета: розвивати здатність учасників залишатися уважними і слухати активно, навіть коли виникають перешкоди.

Час проведення 40 хвилин.

Обладнання: ситуаційні картки.

Ситуаційні картки для вправи «Активне слухання з перешкодами»

Картка 1. Ви – керівник, який дає завдання співробітнику

Ситуація: Ви як керівник даєте важливе завдання співробітнику. Він має виконати досить складне завдання у стислі терміни. Ваша задача – чітко пояснити вимоги і вказати на важливість термінового виконання.

Перешкоди: Включається фоновий шум (наприклад, постійне клацання дверей або телефонні дзвінки). Ваш співробітник виглядає стурбованим і відволікається, не дивлячись на вас.

Завдання для учасника: слухати і переконатися, що співробітник правильно зрозумів завдання, навіть незважаючи на шум і відволікання.

Картка 2: Ви – співробітник, який має важливу ідею для проекту, але вас перебивають

Ситуація: Ви працюєте над проектом і маєте ідею, яка може допомогти поліпшити кінцевий результат. Ви намагаєтеся донести свою думку, але ваш співрозмовник постійно перебиває вас і не дає висловити ідею до кінця.

Перешкоди: Співрозмовник перебиває вас. Ви помічаєте, що ваш співрозмовник не зовсім зосереджений на вашій думці, дивлячись на екран комп'ютера або телефон.

Завдання для учасника: Зберігати спокій і намагатися не перебивати співрозмовника, використовуючи активне слухання. Додатково – використати стратегії, щоб спонукати співрозмовника вислухати вас до кінця.

Картка 3: Ви – колега, з яким нещодавно стався конфлікт

Ситуація: Ви маєте конфлікт з колегою через розбіжності в роботі. Ви повинні вести конструктивну розмову, щоб зрозуміти позицію один одного і прийти до спільного рішення.

Перешкоди: Конфліктна ситуація створює емоційну напругу.

Ваш колега може бути неприязно налаштований і відчувається ображеним.

Завдання для учасника: Використовувати активне слухання, демонструючи емпатію та бажання зрозуміти думку співрозмовника, навіть якщо він збуджений або агресивно налаштований.

Картка 4: Ви – співробітник, який розповідає про свою ідею на нараді

Ситуація: Ви на груповій нараді і хочете поділитися своєю ідеєю щодо покращення процесу. Ваша задача – викласти ідею чітко, а також уважно слухати відповіді колег.

Перешкоди: Часті перерви співрозмовників і перекручування ваших слів. Один з колег постійно дає зауваження, не даючи можливості завершити свою думку.

Завдання для учасника: Зберігати відкритість до критики і слухати до кінця. Також використовувати активне слухання для уточнення, щоб співрозмовник зрозумів вашу точку зору.

Картка 5: Ви – новий співробітник, що вступає в робочу групу

Ситуація: Ви тільки що приєдналися до команди, і на першому засіданні групи вам потрібно представити себе, а також почути ідеї інших членів команди.

Перешкоди: Ви відчуваєте нервовість і втрату впевненості через нове середовище. Інші члени команди можуть бути дуже зосереджені на своїх завданнях, і вам здається, що вони вас не слухають.

Завдання для учасника: Практикувати активне слухання та проактивно долати внутрішню напругу, звертаючи увагу на невербальні сигнали інших, щоб з'ясувати їхні реальні емоції та налаштування.

Хід проведення: учасники працюють у групах по 3-4 людини. Кожен отримує ситуаційну картку із заданою роллю, наприклад: «Ви – керівник, який дає завдання співробітникові», «Ви – співробітник, який має важливу ідею для проекту, але вас перебивають», «Ви – колега, з яким нещодавно стався конфлікт».

Один з учасників починає розмову, намагаючись передати важливу інформацію. Інші учасники повинні активно слухати, але під час вправи тренер буде впроваджувати «перешкоди»: інший учасник починає говорити одночасно; включається фоновий шум (наприклад, клацанням маркером по дошці).

Тренер ставить перерви для коротких запитань, щоб учасники відповідали на уточнення, що додає стресу до процесу слухання.

Після кожного етапу учасники обговорюють, як вони зберігали концентрацію і слухали співрозмовника, незважаючи на перешкоди.

Підсумок: тренер дає поради щодо того, як залишатися уважними в складних комунікаційних ситуаціях.

Вправа 3 «Слухаємо і розуміємо» [71]

Мета: покращити здатність до уважного слухання і глибокого розуміння повідомлень співрозмовника.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам подивитись відео або прослухати аудіофайл, де відбувається розмова двох осіб (приклад: обговорення робочої ситуації, конфлікту або ділового питання).

Після прослуховування або перегляду відео учасники повинні на аркуші паперу записати: про що говорив співрозмовник; які емоції звучали/проявлялись; чого людина прагнула / чого боялась / що їй було важливо.

Після цього учасники обговорюють, як вони зрозуміли кожную частину розмови і які емоції могли бути задіяні.

Підсумок: тренер підкреслює важливість не лише розуміння слів, а й емоцій, які стоять за ними.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття

Час проведення 10 хвилин.

Хід проведення: тренер підсумовує заняття, звертаючи увагу на важливість активного слухання і відкритості у комунікації.

Завдання на наступне заняття: учасники повинні застосувати техніки активного слухання в реальних ситуаціях на роботі і поділитися своїми результатами на наступному занятті.

Питання для самоперевірки: «Які труднощі виникли під час слухання і як ви їх подолали?»

Питання для обговорення:

Які техніки активного слухання були для вас новими або незвичними?

Як часто ви використовуєте техніки активного слухання в своїй професійній діяльності?

Які труднощі ви відчуваєте під час слухання співрозмовника? Як ви з ними справляєтесь?

Це заняття спрямоване на розвиток навичок активного слухання, що є важливою частиною ефективної комунікації. Використання реальних вправ дозволяє учасникам розвивати ці навички та ефективно впроваджувати їх у свою професійну діяльність.

Заняття 4: «Подолання стереотипів і психологічної ригідності»

Мета: сприяти усвідомленню учасниками існуючих стереотипів і їх впливу на міжособистісну комунікацію. Розвинути навички гнучкості у сприйнятті нової інформації та у зміні свого підходу до різних ситуацій, а також навчити долати психологічну ригідність, що виникає через стереотипи.

Час проведення 110 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки, картки зі стереотипами (для вправи).

Хід проведення заняття: вступне слово тренера 10 хвилин.

Тренер пояснює, що таке стереотипи та психологічна ригідність. Визначає, як стереотипи можуть впливати на комунікацію і взаємодію з іншими людьми: як стереотипи формуються; як вони можуть обмежувати наше сприйняття інших людей; важливість відкритості до нових ідей і людей для розвитку гнучкості в комунікаціях. Пояснення, як психологічна ригідність (нездатність адаптуватися до нових умов) може заважати конструктивним взаємодіям у команді.

Міні-лекція «Стереотипи та психологічна ригідність як джерело комунікативних бар'єрів»

Час проведення 10 хвилин.

Текст міні-лекції

У професійній взаємодії люди часто сприймають один одного не безпосередньо, а через призму усталених уявлень – стереотипів. Стереотипи виконують спрощувальну функцію, допомагаючи швидко орієнтуватися в соціальному середовищі, проте водночас вони можуть спотворювати сприйняття співрозмовника та обмежувати ефективність комунікації.

У поєднанні зі стереотипами часто проявляється психологічна ригідність – схильність особистості зберігати звичні способи мислення й поведінки навіть тоді, коли ситуація потребує гнучкості та адаптації. У професійному середовищі психологічна ригідність може виявлятися у небажанні приймати альтернативні точки зору, труднощах у зміні комунікативної стратегії та опорі новим ідеям.

Стереотипи й психологічна ригідність безпосередньо пов'язані з виникненням комунікативних бар'єрів, оскільки вони знижують точність сприйняття інформації, посилюють оцінювальні судження та перешкоджають емпатійному розумінню іншої людини. Подолання цих явищ потребує розвитку усвідомленості, когнітивної гнучкості та відкритості до різноманіття думок і стилів поведінки.

Саме на усвідомлення власних стереотипів і тренування гнучкості мислення спрямовані наступні вправи.

Вправа 1 «Розпізнавання стереотипів» [20]

Мета: допомогти учасникам усвідомити наявність стереотипів і визначити їх вплив на поведінку та комунікацію.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: картки з різними стереотипами.

Хід проведення: тренер роздає учасникам картки, на яких записано кілька стереотипів (наприклад: «Чоловіки не виявляють емоцій», «Жінки погано керують», «Люди похилого віку не здатні до змін» тощо).

Учасники по черзі повинні оцінити, наскільки часто ці стереотипи виникають у їхньому житті, чи вони самі іноді піддаються їх впливу.

Обговорення в групах: Як ці стереотипи можуть впливати на їх поведінку в команді? Як часто вони помічають, що їхні стереотипи заважають їм у спілкуванні з іншими людьми?

Підсумок: тренер пояснює, як стереотипи можуть бути обмеженням для особистісного і професійного розвитку, і дає рекомендації щодо того, як навчитися розпізнавати та долати їх.

Вправа 2 «Виклик стереотипу» [70]

Мета: розвивати в учасників гнучкість у мисленні та здатність змінювати обмежувальні стереотипи.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: учасникам пропонується записати кілька стереотипів, з якими вони стикаються в особистому чи професійному житті. Кожен учасник вибирає один стереотип і пропонує альтернативну точку зору, що спростовує цей стереотип (наприклад, якщо стереотип «Люди з різним кольором шкіри не можуть працювати разом», учасник має знайти приклади з життя, які підтверджують зворотне). Кожен учасник представляє свою альтернативу решті групи. Альтернативна точка зору має бути максимально конкретно та спиратися на реальні приклади або досвід учасників.

Підсумок: Тренер обговорює, як зміна стереотипного мислення може покращити комунікацію та сприяти більш відкритим взаємодіям. Додатково підкреслює, що усвідомлення власних стереотипів і розвиток психологічної гнучкості зменшують імовірність виникнення перцептивних та емоційних комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії.

Вправа 3 «Гнучкість у сприйнятті» [6]

Мета: покращити здатність учасників адаптуватися до нових ситуацій і людей, долати психологічну ригідність.

Час проведення 25 хвилин.

Хід проведення: тренер ділить учасників на групи по 4-5 осіб. Кожній групі дається ситуація, в якій вони повинні застосувати гнучкість і подолати психологічну ригідність. Наприклад: «Ви маєте працювати з колегою, який не

поділяє ваш погляд на вирішення проблеми. Як ви будете взаємодіяти, щоб знайти компроміс?» «Ваша команда завжди виконувала завдання за певною схемою, але тепер керівник вимагає змінити підхід. Як ви можете адаптуватися?»

Учасники повинні обговорити і знайти спосіб, як змінити свій підхід до ситуації, долаючи внутрішні бар'єри та зберігаючи відкритість до нових ідей.

Кожна група презентує свої ідеї іншим учасникам.

Підсумок: Тренер дає рекомендації щодо того, як розвивати гнучкість у професійному середовищі та як змінювати стереотипи, що обмежують ефективну комунікацію.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття

Час проведення 15 хвилин.

Хід проведення: тренер підсумовує заняття, акцентуючи увагу на важливості подолання стереотипів і психологічної ригідності для розвитку комунікаційних навичок.

Завдання на наступне заняття: учасники повинні спостерігати за своїми стереотипами протягом наступного тижня та вести щоденник, у якому вони фіксуватимуть, як часто виникають стереотипні думки і як їм вдалося їх подолати.

Питання для самоперевірки: «Які стереотипи ви вважаєте найбільш обмежувальними для вас особисто? Як ви можете змінити своє ставлення до цих стереотипів?»

Питання для обговорення:

Як ви зазвичай реагуєте на людей, які не відповідають вашим очікуванням через стереотипи?

Які методи можна використовувати для зміни своїх стереотипів у комунікації?

Як можна розвинути відкритість до нових ідей і людей у вашій професійній діяльності?

Це заняття спрямоване на розвиток гнучкості мислення, що дозволяє зменшити вплив стереотипів і психологічної ригідності на комунікацію. Воно допомагає учасникам усвідомити свої внутрішні обмеження та розвивати більш відкриті підходи до взаємодії з іншими людьми в професійному середовищі.

Заняття 5: «Техніки вирішення конфліктів і управління стресом»

Мета: навчити учасників ефективно вирішувати конфлікти та управляти стресом у професійній діяльності, покращити їх здатність зберігати спокій та конструктивно взаємодіяти в складних ситуаціях.

Час проведення 95 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення заняття: вступне слово тренера (10 хвилин).

Тренер пояснює важливість уміння вирішувати конфлікти та управляти стресом в умовах професійної діяльності. Ознайомлення з різними типами конфліктів (особисті, робочі, міжособистісні) та їх вплив на продуктивність і атмосферу в колективі. Огляд основних підходів до вирішення конфліктів та управління стресом, зокрема використання техніки «я-висловлювань», дихальних вправ для зниження напруги та стратегій підтримки емоційного балансу у складних ситуаціях.

Міні-лекція «Конфлікт і стрес як чинники виникнення комунікативних бар'єрів»

Час: 10 хвилин

Текст міні-лекції

У професійному середовищі конфлікти є неминучою складовою взаємодії, оскільки вони виникають у ситуаціях розбіжностей інтересів, цінностей, ролей або способів виконання завдань. Проте сам по собі конфлікт не є негативним

явищем. Деструктивними стають ті конфлікти, які супроводжуються високим рівнем емоційної напруги та неконтрольованого стресу.

Стрес у конфліктній ситуації активізує захисні психологічні механізми, що призводить до звуження сприйняття, імпульсивних реакцій, посилення оцінювальних суджень і зниження здатності до емпатійного слухання. У таких умовах комунікація ускладнюється, а комунікативні бар'єри – посилюються.

Одним із ефективних способів зменшення напруги в конфліктній взаємодії є усвідомлене регулювання власних емоцій і способу висловлювання. Зокрема, використання техніки «я-висловлювань» дозволяє зменшити агресивність повідомлення та зосередитися на власних почуттях і потребах, не звинувачуючи іншу сторону.

Водночас важливою психологічною умовою конструктивного вирішення конфліктів є здатність до саморегуляції стресу. Навички контролю дихання та тілесного напруження сприяють відновленню емоційної рівноваги, що підвищує ефективність комунікації навіть у складних ситуаціях.

Це підтверджує доцільність інтеграції технік саморегуляції та конструктивної комунікації в програму розвитку комунікативних навичок.

Саме ці навички – усвідомлене висловлювання та емоційна саморегуляція ми будемо відпрацьовувати у наступних вправах.

Вправа 1 «Я-висловлювання для конструктивного вирішення конфліктів» [50]

Мета: навчити учасників виражати свої почуття та потреби в конфліктних ситуаціях без звинувачень і агресії.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер пояснює, що «я-висловлювання» – це спосіб вираження своїх думок, емоцій і потреб без звинувачення іншої сторони, який дозволяє зберегти позитивний клімат у комунікації. Приклад «я-

висловлювання»: «Я почуваюся розчарованим, коли мої ідеї ігноруються, і мені важливо, щоб мою думку враховували». Учасники отримують ситуації конфліктів, які часто можуть виникати на роботі (наприклад, непорозуміння з колегою щодо виконання завдання, відсутність підтримки з боку керівника). Кожен учасник повинен перетворити стандартне звинувачення (наприклад, «Ти ніколи не слухаєш моїх пропозицій») на конструктивне «я-висловлювання».

Після цього учасники обговорюють свої результати, вказуючи, як змінився їх підхід до вирішення конфліктів.

Підсумок: тренер дає рекомендації щодо застосування техніки «я-висловлювань» у реальних ситуаціях, підкреслюючи важливість взаємоповаги в комунікації.

Вправа 2 «Дихальна техніка для зниження стресу» [68]

Мета: навчити учасників технікам управління стресом, щоб зберігати спокій в умовах напружених ситуацій.

Час проведення 15 хвилин.

Хід проведення: тренер проводить короткий теоретичний блок про фізіологічні реакції на стрес та важливість контролю за диханням для зниження рівня стресу. Тренер демонструє техніку глибокого дихання, що допомагає заспокоїти нервову систему: Повільний вдих через ніс на рахунок 4 (1, 2, 3, 4). Затримка дихання на рахунок 4. Повільний видих через рот на рахунок 6 (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Учасники виконують вправу 3-4 рази, відчуваючи зниження рівня стресу після кожного циклу.

Після вправи учасники діляться своїми відчуттями.

Підсумок: тренер пояснює, що дихальні техніки можуть допомогти знизити стрес в будь-якій ситуації, і рекомендує практикувати їх щодня.

Вправа 3 «Розв'язання конфлікту через рольові ігри» [79]

Мета: застосувати отримані знання для вирішення реальних конфліктів у колективі, практикувати навички конструктивної комунікації.

Час проведення 30 хвилин

Обладнання: ситуаційні картки з конфліктними ситуаціями.

Хід проведення: тренер ділить учасників на пари або невеликі групи і дає кожній групі картку із конфліктною ситуацією (наприклад, «Конфлікт між двома колегами через різні підходи до виконання проекту» або «Конфлікт між підлеглим і керівником через невиконане завдання»).

Кожна група повинна програти рольову гру, де один з учасників виконує роль ініціатора конструктивної комунікації, використовуючи техніки активного слухання та «я-висловлювань», інший – роль учасника конфліктної ситуації.

Після кожної вправи групи обговорюють, які методи вирішення конфлікту були застосовані, що вдалося, а що потребує вдосконалення.

Підсумок: тренер підсумовує, як техніки вирішення конфліктів допомогли у кожній ситуації, наводячи приклади з реального життя.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття.

Час проведення 10 хвилин.

Хід проведення: тренер підсумовує заняття, звертаючи увагу на важливість правильного вирішення конфліктів і управління стресом для покращення комунікації в колективі.

Завдання на наступне заняття: учасники повинні застосовувати техніки вирішення конфліктів і управління стресом у своїй діяльності протягом тижня і поділитися своїми результатами на наступному занятті.

Питання для обговорення:

Як ви зазвичай реагуєте на конфлікти на роботі?

Які техніки вам допомогли б у вирішенні конфліктів у майбутньому?

Як ви справляєтеся зі стресом у робочих ситуаціях?

Це заняття спрямоване на допомогу учасникам у розвитку ефективних навичок вирішення конфліктів і управління стресом. Вправи дають можливість учасникам не тільки теоретично зрозуміти техніки, але й практично відпрацювати їх у реальних ситуаціях.

Заняття 6: «Вплив невербальних сигналів на комунікацію»

Мета: розвинути у учасників здатність розпізнавати та використовувати невербальні сигнали для покращення комунікації та зменшення бар'єрів у міжособистісних взаємодіях.

Час проведення 95 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки, відео для аналізу невербальної комунікації, дзеркала (за потреби для вправ).

Хід проведення заняття: вступне слово тренера (10 хвилин).

Тренер пояснює, що таке невербальна комунікація та її роль у міжособистісних взаємодіях. Огляд основних типів невербальних сигналів, зокрема пози тіла, міміки, жестів, зорового контакту, а також паралінгвістичних характеристик мовлення.

Міні-лекція «Невербальна комунікація як чинник формування комунікативних бар'єрів»

Час: 10 хвилин

Текст міні-лекції

У міжособистісній комунікації значна частина інформації передається не через зміст слів, а через невербальні сигнали – міміку, жести, позу тіла, зоровий контакт, інтонацію та темп мовлення. Дослідження у сфері соціальної психології свідчать, що саме невербальні компоненти значною мірою впливають на формування першого враження, рівень довіри та емоційне сприйняття співрозмовника.

Невербальні сигнали виконують регулятивну та емоційно-експресивну функцію в комунікації. Вони можуть підсилювати вербальне повідомлення,

уточнювати його зміст або, навпаки, суперечити словам. У випадку невідповідності між вербальними й невербальними компонентами повідомлення у співрозмовника часто виникає відчуття недовіри, напруги або непорозуміння, що сприяє формуванню комунікативних бар'єрів.

Важливою психологічною особливістю невербальної комунікації є її часткова неусвідомленість. Людина може не контролювати власні жести, міміку чи пози, водночас саме вони сигналізують про її емоційний стан, ставлення до ситуації або співрозмовника. Це особливо значуще у професійному середовищі, де невербальні прояви можуть впливати на сприйняття компетентності, впевненості та відкритості.

Усвідомлення власних невербальних сигналів і розвиток здатності до їх інтерпретації у поведінці інших людей сприяють зменшенню перцептивних та емоційних комунікативних бар'єрів, а також підвищенню ефективності взаємодії в команді.

Саме тому наступні вправи спрямовані на розвиток навичок розпізнавання та свідомого використання невербальних засобів комунікації.

Вправа 1 «Зчитування невербальних сигналів» [58]

Мета: покращити здатність учасників розпізнавати невербальні сигнали та їх значення в реальних ситуаціях.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: відео фрагменти з невербальними сигналами.

Хід проведення: тренер показує відео або фрагменти ситуацій (наприклад, інтерв'ю або бізнес-зустрічі), де видно взаємодію між людьми без слів, але з явними невербальними сигналами.

Після перегляду відео, учасники повинні проаналізувати невербальні сигнали та відповісти на питання:

Які емоції відчуває учасник ситуації на основі його жестикуляції, міміки та пози?

Які невербальні сигнали сприяли ефективному спілкуванню?

Чи були моменти, коли невербальні сигнали не співпадали з вербальними і як це впливало на сприйняття?

Обговорення в групі: Які невербальні сигнали ви використовуєте в повсякденному житті, чи завжди вони сприяють покращенню комунікації?

Вправа 2 «Невербальний розповідач» [58]

Мета: розвинути здатність виражати емоції та думки через невербальні сигнали.

Час проведення 25 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: учасники діляться на пари. Один з учасників отримує картку з емоцією або ситуацією, яку він повинен виразити через невербальні сигнали. (Наприклад: «злість», «радість», «нервовість», «щастя»). Учасник повинен виразити цю емоцію без слів, використовуючи лише міміку, жести, позу. Другий учасник намагається вгадати емоцію або ситуацію, яку виражає перший учасник.

Після кожної вправи учасники обговорюють, як невербальні сигнали можуть бути зрозумілі або неправильно інтерпретовані іншими.

Підсумок: тренер підкреслює важливість точного вираження емоцій через невербальні сигнали, щоб уникнути непорозумінь у комунікації.

Вправа 3 «Мовчазний діалог» [74]

Мета: навчити учасників використовувати невербальну комунікацію для передачі повідомлень у ситуаціях, коли мовлення неможливе або обмежене.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки (для запису результатів).

Хід проведення: учасникам пропонують «мовчазний діалог», де вони повинні вести розмову без слів, використовуючи міміку, жести, позу тіла та зоровий контакт. Тренер пропонує теми для «мовчазного діалогу», наприклад:

«Ситуація на роботі, коли ви не погоджуєтесь з думкою колеги».

«Обговорення спільного проекту з партнерами, де є напруга в команді».

Учасники діляться на пари або малі групи, і протягом кількох хвилин вони повинні вести «діалог» з використанням тільки невербальних сигналів.

Після завершення вправи групи обговорюють, як вдалося передати основне повідомлення та емоції, і що було найбільш складним під час комунікації без слів.

Підсумки заняття та завдання на наступне заняття

Час проведення 10 хвилин.

Хід проведення: Тренер підсумовує важливість невербальних сигналів у комунікації та їх роль у досягненні ефективного взаєморозуміння. Завдання на наступне заняття: Учасники повинні протягом тижня звертати увагу на невербальні сигнали в своїй роботі та спілкуванні і використовувати їх для поліпшення комунікації.

Питання для самоперевірки: «Як ви зазвичай використовуєте невербальні сигнали в повсякденному спілкуванні? Як можна вдосконалити цю навичку?»

Питання для обговорення:

Як невербальні сигнали допомагають вам краще розуміти співрозмовників?

Які невербальні сигнали ви використовуєте під час комунікації?

Які сигнали можуть призвести до непорозуміння? Як цього уникнути?

Це заняття дозволяє учасникам глибше зрозуміти важливість невербальної комунікації та її вплив на взаєморозуміння. Вправи допомагають розвивати навички правильної інтерпретації невербальних сигналів і свідомого використання їх у своїй комунікації.

Заняття 7: «Підсумок тренінгу і план розвитку комунікативних навичок»

Мета: підсумувати отримані знання та навички, сформулювати індивідуальний план розвитку комунікативних навичок, закріпити результати

тренінгу та забезпечити можливість для учасників розвивати свої комунікативні здібності в майбутньому.

Час проведення 85 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення заняття: вступне слово тренера (10 хвилин).

Тренер підсумовує основні теми тренінгу: важливість розвитку комунікативних навичок, застосування технік активного слухання, управління емоціями, вирішення конфліктів, використання невербальних сигналів. Огляд ключових вправ, які були використані під час тренінгу, та їх значення для розвитку професійної та особистісної комунікації. Тренер пояснює, що в кінці тренінгу учасники мають скласти план розвитку своїх комунікаційних навичок на майбутнє.

Вправа 1 «Підсумкова рефлексія» [83]

Мета: завершити тренінг рефлексією, де учасники поділяться своїми враженнями, усвідомленням змін і закріплять отримані знання та навички.

Час проведення 20 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер запитує учасників: «Що нового ви дізналися під час цього тренінгу? Як змінилися ваші підходи до комунікації в колективі та з іншими людьми?»

Учасники отримують листи паперу і повинні записати відповіді на такі питання:

Які комунікаційні навички я вдосконалив під час тренінгу?

Яка вправа була найбільш корисною для мене і чому?

Як я можу застосувати ці навички в своїй роботі та особистому житті?

Після того як учасники запишуть свої думки, вони діляться ними в групі.

Підсумок: тренер підсумовує рефлексію, вказуючи на важливість самопізнання для розвитку комунікативних навичок.

Вправа 2 «Індивідуальний план розвитку комунікативних навичок» [53]

Мета: допомогти учасникам створити план подальшого розвитку своїх комунікаційних навичок і застосувати їх у реальному житті.

Час проведення 30 хвилин.

Обладнання: листи паперу, ручки.

Хід проведення: тренер роздає учасникам шаблони для складання індивідуального плану розвитку комунікативних навичок.

У плані учасники повинні вказати:

Що я хочу вдосконалити в своїх комунікаційних навичках? (наприклад, покращити активне слухання, подолати стереотипи, підвищити впевненість у собі тощо).

Як я це буду робити? (описати конкретні техніки та дії, які допоможуть досягти мети – наприклад, застосовувати техніку «я-висловлювань», проводити щотижневі рефлексії, практикувати дихальні техніки для управління стресом тощо).

Коли я буду це робити? (описати конкретні терміни або час – наприклад, кожен день, щотижня).

Як я буду вимірювати свій прогрес? (встановити критерії успіху – наприклад, оцінка рівня стресу або конфліктів на роботі, впевненість у собі під час переговорів тощо).

Після складання плану учасники мають можливість поділитися своїми планами з групою, щоб отримати відгуки і корисні поради від інших.

Підсумок: тренер підсумовує важливість планування для досягнення результатів і наголошує на необхідності постійної практики комунікаційних навичок.

Вправа 3 «Робота в групах: Стратегії подолання комунікаційних бар'єрів» [54]

Мета: проаналізувати можливі стратегії подолання комунікаційних бар'єрів у робочому середовищі та втілити їх у груповій роботі.

Час проведення 20 хвилин.

Хід проведення: тренер ділить учасників на невеликі групи (по 3-4 людини). Кожній групі дається ситуація або проблема, що виникає в процесі комунікації на роботі (наприклад, непорозуміння між співробітниками, конфлікти між керівництвом і підлеглими, невпевненість у собі під час презентацій тощо). Групи мають розробити стратегію подолання цієї проблеми, використовуючи методи та техніки, вивчені під час тренінгу. Кожна група представляє свою стратегію перед іншими учасниками.

Підсумок: тренер оцінює запропоновані стратегії та дає додаткові рекомендації.

Підсумки та закриття тренінгу (5 хвилин)

Мета: підвести підсумки тренінгу, завершити процес навчання та мотивувати учасників до подальшого розвитку своїх комунікаційних навичок.

Час проведення: 5 хвилин.

Хід проведення: тренер дякує учасникам за активну участь, відзначає їхні досягнення під час тренінгу. Підсумовує основні навички та техніки, які були вивчені.

Заключне слово: Тренер мотивує учасників не зупинятися на досягнутому, продовжувати практикувати отримані навички і розвивати їх далі. Тренер наголошує на важливості регулярного використання нових навичок у роботі та особистому житті.

Питання для обговорення:

Які навички та техніки вам найбільше допомогли під час тренінгу?

Як ви плануєте застосовувати їх у своєму житті та роботі?

Як ви оцінюєте зміни в своїй комунікації після тренінгу?

Це заняття підсумовує весь тренінг і сприяє формуванню чітких планів розвитку комунікативних навичок, а також дає можливість учасникам

рефлексувати над отриманими знаннями та адаптувати їх до реальних життєвих ситуацій [85].

Сьомий день тренінгу завершився на мотиваційній ноті: учасникам було наголошено на тому, що розвиток комунікаційних навичок – це безперервний процес, і важливо продовжувати практикуватися, ставити нові цілі та звертатися до отриманих знань у реальних ситуаціях. Вони отримали підтримку для подальшого зростання та розвитку в цій важливій сфері професійної діяльності [53; 54].

3.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту

Формувальний етап емпіричного дослідження було проведено на базі ДНВП «Захід» за участі 30 респондентів, які брали участь у констатувальному експерименті. Метою формувального експерименту було перевірити ефективність розробленої програми соціально-психологічного тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності та визначити динаміку змін комунікативних здібностей, емпатії та невербальних комунікаційних навичок співробітників.

Після завершення тренінгової програми було повторно застосовано ті самі психодіагностичні методики, що й на констатувальному етапі дослідження, а саме: методику «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» В. В. Бойка, методику «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського та Б. О. Федоришина, методику «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка, методику «Шкала впевненості в собі» Альберта Бандури. Це дало змогу здійснити порівняльний психологічний та статистичний аналіз результатів до та після формувального впливу.

На першому етапі формувального експерименту було проаналізовано результати повторного застосування методики «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» Отримані дані було систематизовано та подано у таблиці.

Таблиця 3.1

Результати дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (після проведення корекційних заходів)

№	Шкала Невміння керувати емоціями	Шкала Неадекватний прояв емоцій	Шкала Негнучкість та невиразність емоцій	Шкала Домінування негативних емоцій	Шкала Небажання зближуватися з людьми	Загальна кількість балів
1	2	1	2	2	2	9
2	2	1	2	1	1	7
3	1	1	1	1	1	5
4	2	2	2	1	1	8
5	1	1	1	1	1	5
6	2	1	2	1	1	7
7	2	2	2	1	2	9
8	1	2	1	1	1	6
9	1	1	1	1	1	5
10	1	1	1	1	1	5
11	1	1	1	1	1	5
12	2	1	2	1	2	8
13	1	1	1	1	1	5
14	2	1	2	1	1	7
15	1	1	1	1	2	6
16	2	2	1	2	2	9
17	2	1	2	2	2	9
18	1	1	1	1	1	5
19	2	1	1	1	1	6
20	2	2	1	2	2	9
21	2	2	1	2	2	9
22	1	1	1	1	1	5
23	2	2	2	1	2	9
24	1	1	1	1	1	5
25	2	1	2	2	1	8
26	2	2	1	2	2	9
27	1	1	1	1	1	5

Продовж. табл. 3.1

28	2	2	1	2	1	8
29	1	1	1	1	1	5
30	2	2	1	2	2	9
Середнє	1,57	1,33	1,33	1,30	1,37	

Для наочності результати опитування було представлено на гістограмі (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Гістограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (після проведення корекційних заходів)

Аналіз середніх показників після тренінгу свідчить про загальне зниження рівня емоційних бар'єрів у досліджуваній вибірці.

Середній показник за шкалою не вміння керувати емоціями знизився до 1,57, що свідчить про покращення навичок емоційної саморегуляції, зменшення

імпульсивності емоційних реакцій та підвищення здатності контролювати власний емоційний стан у процесі професійного спілкування.

Значення за шкалою неадекватного прояву емоцій зменшилося до 1,33, що вказує на підвищення відповідності емоційних реакцій ситуаціям взаємодії та зниження проявів надмірної або заниженої емоційної експресії.

Показник за шкалою негнучкості та невиразності емоцій також знизився до 1,33, що свідчить про зростання емоційної гнучкості, розширення емоційного репертуару та кращу здатність до усвідомленого й адекватного вираження власних почуттів.

Найнижчий середній показник зафіксовано за шкалою домінування негативних емоцій 1,30, що свідчить про зниження негативного емоційного фону у міжособистісній взаємодії та загальну стабілізацію емоційного стану респондентів.

Показник за шкалою небажання зближуватися з людьми зменшився до 1,37, що вказує на підвищення відкритості до міжособистісних контактів, зменшення емоційної дистанції та зростання готовності до конструктивної взаємодії з колегами.

Узагальнюючи отримані результати, можна констатувати, що зниження середніх показників за всіма шкалами методики після тренінгу свідчить про позитивні зміни в емоційній сфері респондентів, зменшення вираженості емоційних бар'єрів та покращення якості міжособистісного спілкування в професійному середовищі.

Для зручності аналізу отриманих результатів, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (після проведення корекційних заходів)

Рівень вираженості емоційних бар'єрів	Кількість респондентів	%
Низький (не більше 5 балів)	11	36,7
Нижче середнього (6-8 балів)	10	33,3
Середній (9-12 балів)	9	30
Високий (13 і більше балів)	0	0

Для наочності результати опитування було представлено на сегментограмі (див. рис. 3.2).

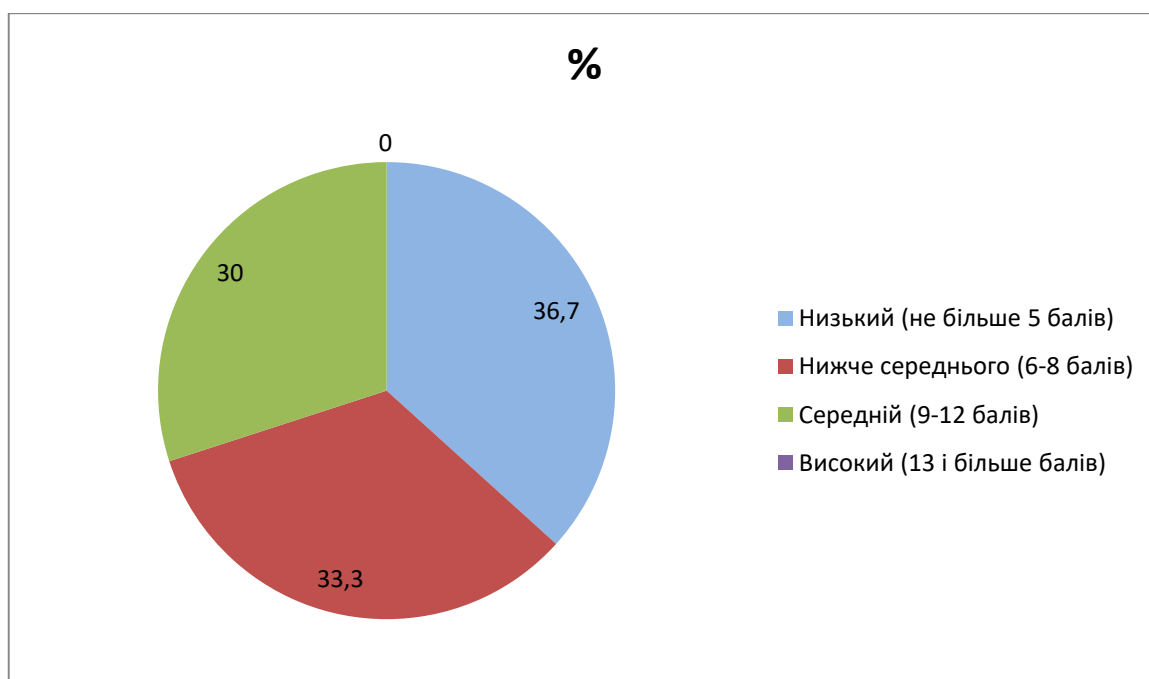


Рис. 3.2. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (після проведення корекційних заходів)

Після проведення тренінгу низький рівень емоційних бар'єрів було зафіксовано у 36,7 % респондентів, що свідчить про зростання кількості осіб, для яких емоційна сфера не чинить суттєвого впливу на процес міжособистісного спілкування. Це вказує на формування здатності до більш вільної, емоційно врівноваженої та конструктивної взаємодії.

Рівень емоційних бар'єрів нижче середнього виявлено у 33,3 % респондентів, що свідчить про зменшення вираженості емоційних труднощів та їх переважно ситуативний характер, який не має стійкого дезорганізуючого впливу на професійне спілкування.

Частка респондентів із середнім рівнем емоційних бар'єрів становить 30 %, що вказує на подальше зниження загальної емоційної напруженості в колективі та поступовий перехід частини учасників до більш адаптивних форм емоційної взаємодії.

Особливо показовим є те, що високий рівень емоційних бар'єрів після тренінгу не виявлено у жодного з респондентів (0 %), що свідчить про усунення різко виражених емоційних перешкод, які могли суттєво ускладнювати міжособистісну взаємодію.

Отже, аналіз зведених результатів після тренінгу підтверджує позитивну динаміку у структурі емоційних бар'єрів, що проявляється у зростанні частки респондентів із низьким та нижчим за середній рівнем і зменшенні кількості осіб із середнім рівнем. Отримані зміни свідчать про ефективність проведеного психологічного тренінгу у зниженні емоційних бар'єрів та покращенні якості міжособистісного спілкування в професійному середовищі.

На наступному етапі було проаналізовано результати повторного застосування методики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2). Дані дослідження систематизовано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і
організаторських схильностей» (після проведення корекційних заходів)**

№	Комунікативні схильності	Організаторські схильності	Загальна кількість балів
1	6	4	10
2	6	5	11
3	8	5	13
4	6	3	9
5	3	5	8
6	4	5	9
7	5	4	9
8	6	4	10
9	5	4	9
10	7	6	13
11	6	3	9
12	8	6	14
13	5	6	11
14	4	5	9
15	6	4	10
16	5	4	9
17	4	5	9
18	7	6	13
19	5	4	9
20	5	4	9
21	8	7	15
22	5	4	9
23	8	5	13
24	4	4	8
25	5	4	9
26	6	6	12
27	4	5	9
28	6	5	11
29	6	3	9
30	8	7	15
Середнє	5,70	4,73	

Для наочності результати дослідження було представлено на гістограмі (див. рис. 3.3).

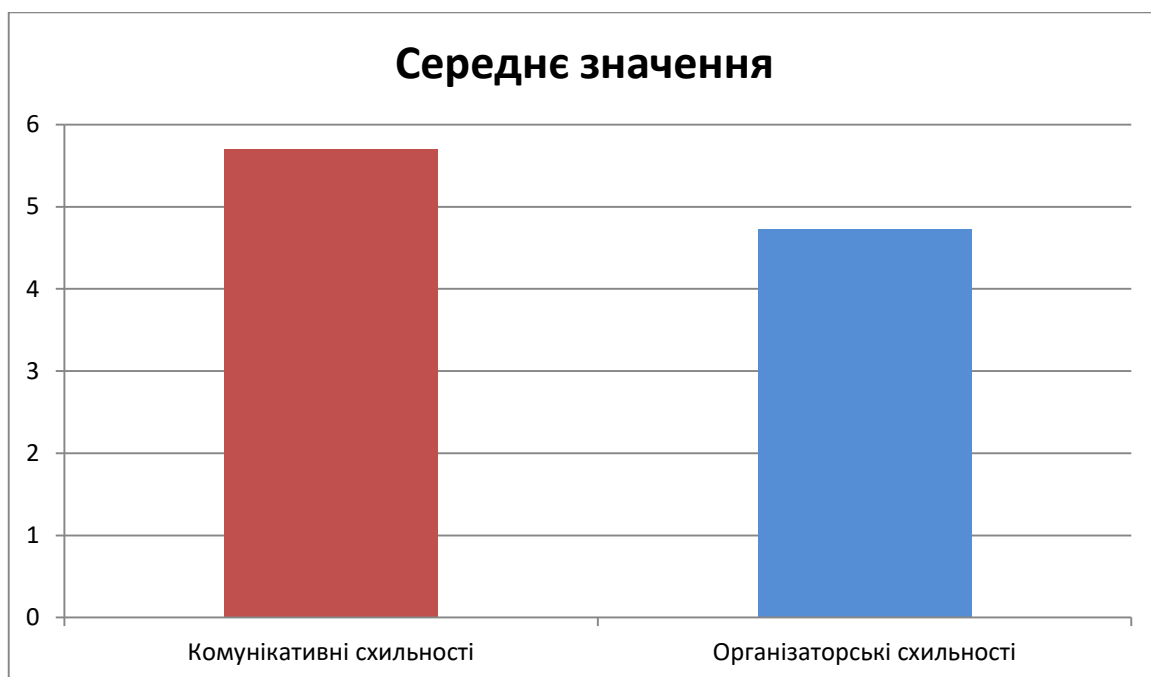


Рис. 3.3. Гістограма розподілу результатів дослідження за методикою діагностики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (після проведення корекційних заходів)

Після проведення тренінгу було зафіксовано позитивні зміни в рівнях комунікативних і організаторських схильностей.

За шкалою комунікативних схильностей показник зріс до 5,70, що свідчить про підвищення здатності респондентів до встановлення та підтримання міжособистісних контактів, зростання відкритості у спілкуванні, впевненішого висловлювання власної позиції та активнішої участі у професійній взаємодії. Отриманий результат вказує на розвиток навичок ефективного спілкування та зниження комунікативної скутості після участі у тренінгу.

За шкалою організаторських схильностей середній показник зріс до 4,73, що свідчить про покращення здатності респондентів до ініціювання спільної діяльності, координації групових процесів, прийняття відповідальності та активнішої участі в організації професійної взаємодії. Зростання цього показника є особливо значущим, оскільки саме організаторські якості були менш вираженими на початковому етапі дослідження.

Порівняльний аналіз результатів до та після тренінгу дозволяє констатувати, що підвищення середніх значень за обома шкалами свідчить про ефективність психологічного впливу, спрямованого на розвиток комунікативної активності та організаторського потенціалу. Водночас більш виражене зростання організаторських схильностей вказує на позитивний вплив тренінгових вправ, орієнтованих на розвиток ініціативності, відповідальності та навичок групової взаємодії.

Для зручності аналізу отриманих результатів за загальним показником, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведена таблиця результатів діагностики за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2)

Рівень схильностей	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Дуже низький (1-4 бали)	0	0
Низький (5-8 балів)	2	6,7
Середній (9-12 балів)	21	70
Високий (13-16 балів)	7	23,3
Найвищий (17-20 балів)	0	0

Для наочності результати дослідження було представлено на сегментограмі (див. рис. 3.4).

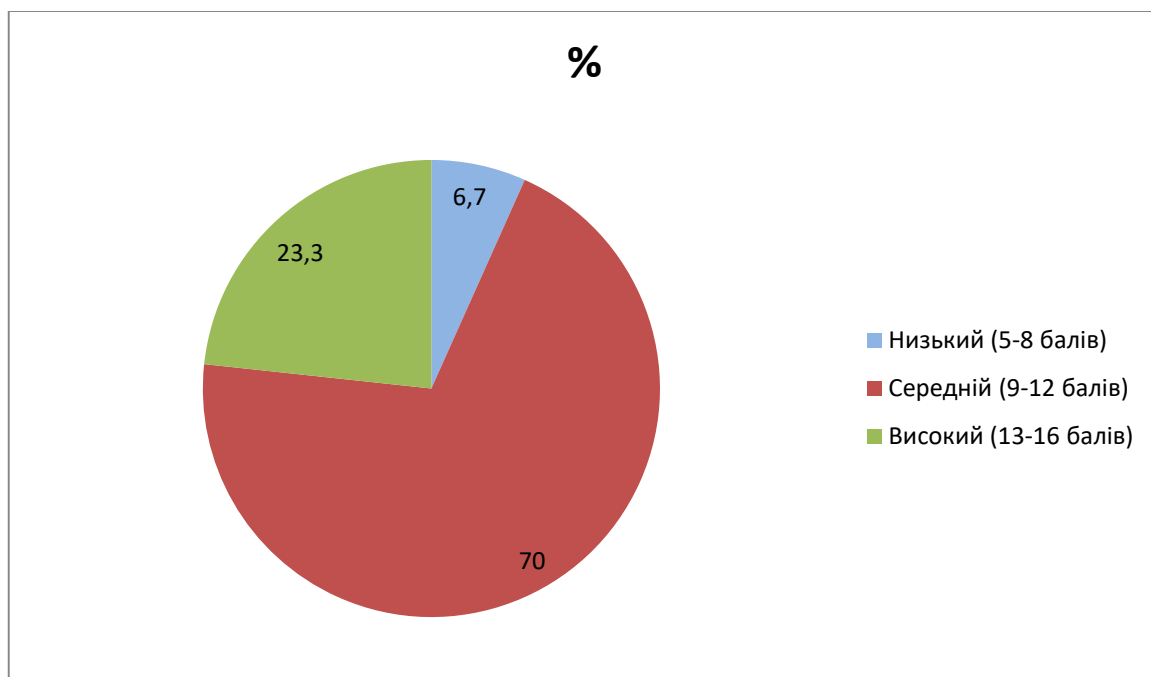


Рис. 3.4. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (після проведення корекційних заходів)

Результати дослідження після тренінгу свідчать про виразні позитивні зміни у структурі розподілу рівнів схильностей серед респондентів.

Зокрема, частка респондентів із низьким рівнем розвитку схильностей зменшилася до 6,7 %, що вказує на зниження кількості працівників із труднощами у спілкуванні та організації спільної діяльності. Це свідчить про ефективність тренінгового впливу, спрямованого на активізацію комунікативної поведінки та підвищення ініціативності.

Водночас кількість респондентів із середнім рівнем схильностей зростає до 70 %, що підтверджує загальне підвищення комунікативної компетентності та організаторського потенціалу більшості учасників дослідження. Такий рівень забезпечує достатню ефективність професійної взаємодії та здатність адаптуватися до вимог організаційного середовища.

Особливо показовим є зростання частки респондентів із високим рівнем комунікативних і організаторських схильностей до 23,3 %, що свідчить про формування в частини працівників виражених навичок міжособистісної взаємодії, здатності брати на себе відповідальність, ініціювати та координувати групові процеси.

Відсутність респондентів із дуже низьким і найвищим рівнями розвитку схильностей після тренінгу вказує на більш рівномірний і збалансований розподіл показників у вибірці, без крайніх проявів дезадаптації або надмірної домінантності.

Отже, результати повторної діагностики за методикою КОС-2 підтверджують ефективність психологічного тренінгу, який сприяв підвищенню комунікативної активності, розвитку організаторських якостей та зниженню психологічних чинників, що ускладнюють ефективну професійну взаємодію в організації.

Наступним кроком було проведення повторної діагностики за методикою методикою «Діагностика рівня емпатії». Результати дослідження систематизовано та відображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії» (після проведення корекційних заходів)

№	Рациональний канал емпатії	Емоційний канал емпатії	Інтуїтивний канал емпатії	Установки, що сприяють емпатії	Проникна здатність в емпатії	Ідентифікація	Загальний бал
1	4	5	5	5	4	4	27
2	2	3	3	3	3	2	16
3	2	3	4	3	3	2	17
4	5	3	5	3	3	5	24
5	5	5	5	6	5	4	30
6	3	6	2	4	5	4	24
7	1	3	3	4	3	2	16
8	3	2	3	3	2	2	15
9	2	3	4	3	5	5	22
10	4	5	3	4	3	4	23
11	3	2	1	3	3	3	15
12	2	2	2	3	3	2	14
13	3	4	2	3	3	3	18
14	5	2	3	4	4	4	22
15	4	4	5	3	4	5	25
16	3	4	3	5	3	4	22
17	4	4	5	5	5	3	26
18	5	4	4	2	3	4	22
19	2	5	4	4	5	3	23
20	2	2	2	2	2	1	11
21	2	2	3	2	3	3	15
22	3	2	3	2	2	3	15
23	5	4	6	6	5	4	30
24	2	5	5	4	6	4	26
25	3	3	2	3	3	2	16
26	3	3	3	4	5	4	22
27	4	5	4	4	5	5	27
28	5	3	3	5	3	4	23
29	3	2	3	3	3	4	18
30	2	3	2	3	2	2	14
середнє	3,20	3,43	3,40	3,60	3,60	3,37	

Для наочності результати дослідження було представлено на гістограмі (див. рис. 3.5).

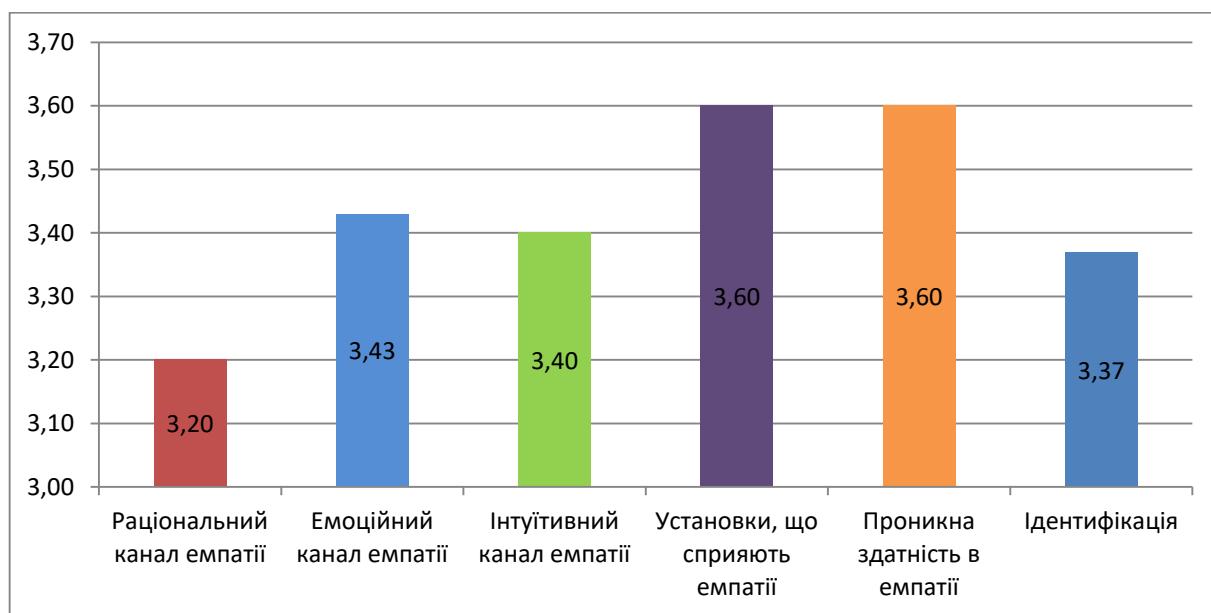


Рис. 3.5. Гістограма розподілу результатів дослідження за за методикою «Діагностика рівня емпатії» (після проведення корекційних заходів)

Після повторної діагностики за методикою «Діагностика рівня емпатії», проведеної після участі респондентів у психологічному тренінгу, простежується позитивна динаміка розвитку емпатійних здібностей респондентів за всіма основними каналами емпатії.

Середній показник раціонального каналу емпатії підвищився до 3,20, що свідчить про покращення здатності респондентів усвідомлено аналізувати емоційні стани інших людей, звертати увагу на їхні переживання та поведінкові прояви у процесі професійної взаємодії.

Емоційний канал емпатії зріс до 3,43, що вказує на посилення здатності до емоційного резонансу, співпереживання та включеності в емоційний стан іншої

людини. Така динаміка свідчить про зниження емоційної дистанції у спілкуванні та формування більш чутливого ставлення до оточуючих.

Особливо показовими є зміни інтуїтивного каналу емпатії, середній показник якого підвищився до 3,40. Це свідчить про розвиток здатності респондентів інтуїтивно відчувати внутрішні стани інших людей навіть за обмеженої кількості зовнішніх сигналів, що є важливим чинником ефективної міжособистісної взаємодії.

Після тренінгу також зросли показники установок, що сприяють емпатії, до 3,60, що вказує на формування більш позитивної внутрішньої налаштованості на розуміння інших, відкритість до емоційного контакту та готовність до емпатійного реагування.

Проникна здатність в емпатії підвищилася до 3,60, що свідчить про зростання глибини емоційного розуміння співрозмовника та здатності адекватно інтерпретувати його переживання у складних комунікативних ситуаціях.

Показник ідентифікації зріс до 3,37, що відображає покращення здатності респондентів ототожнювати себе з іншою людиною, ставати на її позицію та враховувати її емоційний досвід у процесі взаємодії.

Підвищення середніх значень за всіма каналами емпатії після тренінгу свідчить про ефективність психологічного впливу, спрямованого на розвиток емоційної чутливості, співпереживання та глибшого розуміння інших людей. Отримані результати підтверджують, що тренінг сприяв зниженню психологічних передумов комунікативних бар'єрів і створив умови для формування більш конструктивної, емпатійно орієнтованої професійної взаємодії.

Для зручності аналізу отриманих результатів за загальним показником, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зведена таблиця результатів діагностики за методикою «Діагностика рівня емпатії» (після проведення корекційних заходів)

Рівень емпатії	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Дуже високий (30-36 балів)	2	6,7
Середній(22-29 балів)	15	50
Нижчий від середнього (15-21 балів)	10	33,3
Дуже низький (0-14 балів)	3	10

Для наочності результати дослідження за загальним показником було представлено на сегментограмі (див. рис. 3.6).

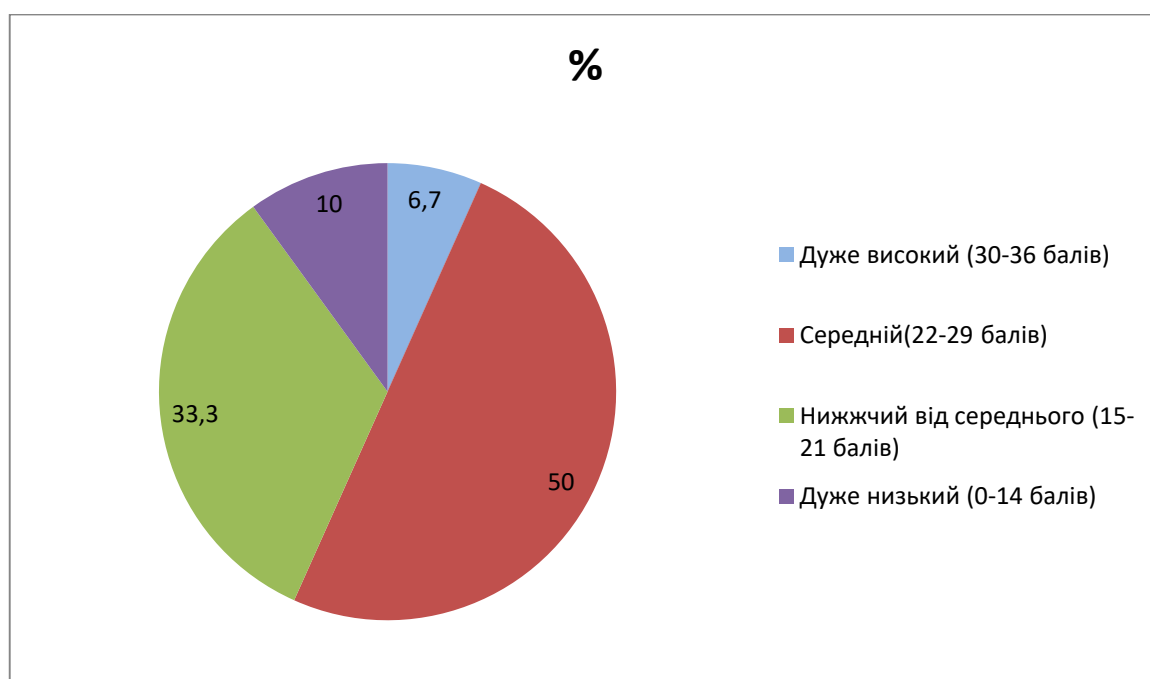


Рис. 3.6. Сегментограма розподілу результатів дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії» (після проведення корекційних заходів)

Аналіз результатів повторної діагностики за результати свідчать про виразну позитивну динаміку у розвитку емпатійних здібностей респондентів. Зокрема, після тренінгу з'явилася група респондентів із дуже високим рівнем емпатії (6,7 %), що свідчить про формування у частини учасників високої здатності до глибокого розуміння емоційних станів інших людей та ефективного емпатійного реагування.

До 50 % зросла кількість респондентів із середнім рівнем емпатії, що вказує на загальне підвищення емоційної чутливості та здатності до співпереживання у більшості учасників дослідження. Такий рівень емпатії є оптимальним для ефективної міжособистісної взаємодії у професійному середовищі.

Кількість респондентів із рівнем емпатії нижчим від середнього зменшилася до 33,3 %, що свідчить про зниження проявів емоційної відстороненості та обмеженої здатності до розуміння переживань інших людей.

Особливо показовим є те, що частка осіб із дуже низьким рівнем емпатії скоротилася до 10 %, що вказує на зменшення кількості працівників із вираженими труднощами емоційного сприйняття та міжособистісної взаємодії.

Отже, результати повторної діагностики підтверджують, що психологічний тренінг сприяв підвищенню загального рівня емпатії, зміщенню показників у бік середнього та високого рівнів і зменшенню кількості респондентів із низькими показниками. Це свідчить про ефективність проведеного впливу та його значущість для подолання комунікативних бар'єрів і покращення психологічного клімату в організації.

Четвертим етапом було повторне проведення методики «Шкала впевненості в собі». Результати дослідження систематизовано та відображено в таблиці (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати дослідження за методикою «Шкала впевненості в собі» (після проведення корекційних заходів)

№	Загальна кількість балів	№	Загальна кількість балів
1	26	16	33
2	29	17	24
3	22	18	32
4	31	19	23
5	25	20	13
6	18	21	27
7	21	22	21
8	27	23	25
9	15	24	21
10	30	25	17
11	25	26	23
12	32	27	29
13	22	28	23
14	21	29	33
15	25	30	28

Для зручності аналізу отриманих результатів, дані було переведено у відсоткові значення (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зведена таблиця результатів діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі» (після проведення корекційних заходів)

Рівень впевненості	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Низький рівень (10-20 балів)	4	13,3
Середній рівень (21-30 балів)	21	70
Високий рівень (31-40 балів)	5	16,7

Для наочного відображення результати діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі» було представлено на сегментограмі (див. рис. 3.7).

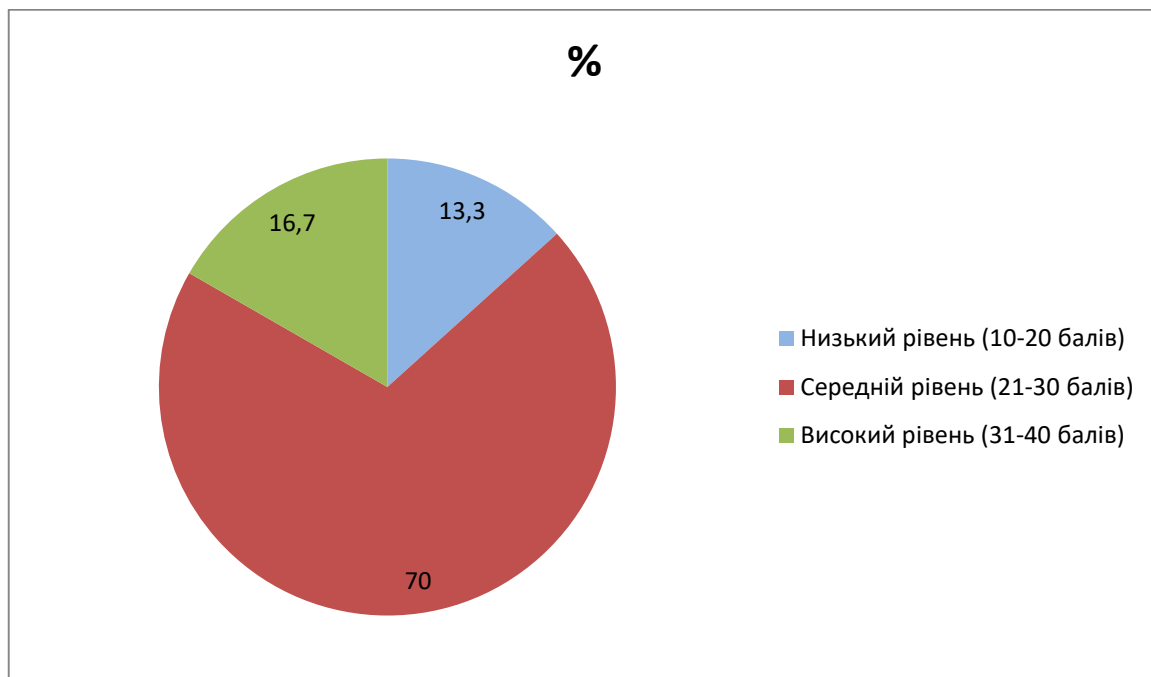


Рис. 3.7. Сегментограма розподілу результатів діагностики за методикою «Шкала впевненості в собі» (після проведення корекційних заходів)

Після повторної діагностики респондентів, порівняно з результатами до програми тренінгу, спостерігається позитивна динаміка показників.

Кількість респондентів із низьким рівнем впевненості зменшилася до 4 осіб, що становить 13,3 % від загальної вибірки. Порівняно з попередніми результатами це свідчить про зниження кількості працівників, які демонструють сумніви у власних можливостях, невпевненість у прийнятті рішень та залежність від зовнішньої підтримки.

Більшість учасників дослідження після тренінгу належать до групи із середнім рівнем впевненості 21 респондент, що становить 70 % вибірки. Такий

результат свідчить про загалом стабільну віру у власні сили, здатність долати професійні труднощі та ефективно виконувати робочі завдання, хоча в окремих складних ситуаціях можуть виникати сумніви.

Зафіксовано зростання кількості респондентів із високим рівнем упевненості до 5 осіб, що відповідає 16,7 % вибірки. Це свідчить про посилення внутрішньої впевненості, готовність брати відповідальність, приймати самостійні рішення та ефективно діяти в умовах невизначеності.

Отже, результати повторної діагностики підтверджують, що проведений тренінг сприяв підвищенню рівня впевненості в собі, зменшенню частки осіб із низькою впевненістю та збільшенню кількості респондентів із середнім і високим рівнями.

Сукупність отриманих результатів по чотирьом методикам підтверджує, що розроблена тренінгова програма сприяла зниженню емоційних бар'єрів, розвитку комунікативно-організаторських якостей, зростанню емпатійності та підвищенню впевненості в собі. Це дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження подібних соціально-психологічних тренінгів як ефективного засобу оптимізації міжособистісної взаємодії та покращення психологічного клімату в організації.

3.3. Перевірка ефективності корекційних заходів за допомогою t-критерію Стюдента

Для перевірки ефективності корекційної процедури було використано метод статистичної перевірки гіпотез: двовибірковий t-критерій Стюдента для залежних вибірок.

Основним завданням застосування t-критерію Стюдента було визначення статистичної значущості змін показників після впровадження програми

соціально-психологічного тренінгу, спрямованої на подолання комунікативних бар'єрів та розвиток комунікативних ресурсів працівників організації.

Параметричний метод перевірки статистичних гіпотез t-критерій Стьюдента для залежних вибірок застосовується для порівняння середніх значень двох залежних між собою вибірок.

За кожною методикою психологічної діагностики було отримано дані двох експериментів: констатувального і формувального. В результаті було отримано два варіаційних ряди по кожній зі шкал методик діагностики, які було обрано для проведення емпіричного дослідження.

Висуваємо нульову (H_0) та альтернативну (H_1) гіпотези:

- нульова гіпотеза – після впровадження корекційної програми показники за шкалами методик психологічної діагностики в середньому не змінюються;
- альтернативна гіпотеза – після впровадження корекційної програми показники за шкалами методик психологічної діагностики в середньому мають певні позитивні зміни.

Задаємо рівень значущості $\alpha = 0,05$.

Для обчислення емпіричного значення t-критерію в ситуації перевірки гіпотези про відмінності між двома залежними вибірками застосовують наступну формулу:

$$t = \frac{|M_d|}{\sigma_d/\sqrt{N}} \quad (3.1)$$

де M_d – середня різниця значень, а σ_d – стандартне відхилення різниць.

Кількість ступенів свободи розраховують як:

$$df = N - 1 \quad (3.2)$$

Рівень значущості визначаємо за таблицею критичних значень t-критерію Стьюдента.

Розрахуємо t-критерій Стюдента за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (див. табл. 3.9 – 3.16).

Таблиця 3.9

Результати дослідження за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

№	Шкала Невміння керувати емоціями			Шкала Неадекватний прояв емоцій			Шкала Негнучкість та невиразність емоцій			Шкала Домінування негативних емоцій			Шкала Небажання зближуватися з людьми		
	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d
1	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0	2	2	0
2	2	2	0	1	1	0	2	2	0	1	1	0	1	1	0
3	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0	1	1	0
4	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	1	1	1	1	0
5	1	1	0	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
6	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	1	1	2	2	0
7	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0
8	2	1	1	2	2	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
9	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
10	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	0
11	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
12	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	1	1	2	2	0
13	2	1	1	2	1	1	2	2	0	1	1	0	2	2	0
14	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	1	1	1	1	0
15	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	2	2	0
16	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0
17	2	2	0	1	1	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
18	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
19	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	0
20	3	2	1	2	2	0	3	1	2	3	2	1	3	2	1
21	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0
22	1	1	0	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
23	2	2	0	2	2	0	2	2	0	1	1	0	2	2	0

Продовж. табл. 3.9

24	1	1	0	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	0
25	3	2	1	2	2	0	3	2	1	2	2	0	2	2	0
26	2	2	0	2	2	0	3	1	2	2	2	0	2	2	0
27	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
28	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0	1	1	0
29	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	1	1	1	1	0
30	2	2	0	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2	2	0

Таблиця 3.10

Значущі відмінності між показниками за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні»

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Шкала Невміння керувати емоціями	0,40	0,4	29	0,73	2,045	$p > 0,05$
Шкала Неадекватний прояв емоцій	0,37	0,37	29	0,49	2,045	$p > 0,05$
Шкала Негнучкість та невиразність емоцій	0,77	0,77	29	1,34	2,045	$p > 0,05$
Шкала Домінування негативних емоцій	0,33	0,33	29	0,53	2,045	$p > 0,05$
Шкала Небажання зближуватися з людьми	0,13	0,13	29	0,06	2,045	$p > 0,05$

Результати аналізу даних за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» виявили помірні позитивні зрушення за всіма п'ятьма досліджуваними шкалами після впровадження соціально-

психологічного тренінгу. Водночас емпіричні значення t-критерію за шкалами невміння керувати емоціями ($t = 0,73$), неадекватного прояву емоцій ($t = 0,49$), негнучкості та невиразності емоцій ($t = 1,34$), домінування негативних емоцій ($t = 0,53$) та небажання зближуватися з людьми ($t = 0,06$) не перевищують критичного значення $t_{\text{крит}} = 2,045$ при ступенях свободи $df = 29$ та рівні значущості $p > 0,05$.

Це не дає підстав для відхилення нульової гіпотези, однак зафіксовані зміни середніх значень (Md) свідчать про тенденцію до зниження вираженості емоційних бар'єрів, що може розглядатися як позитивний напрям психологічного впливу. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що тренінгова програма сприяла частковій оптимізації емоційної сфери респондентів, хоча за даними статистичного аналізу ці зміни не досягли рівня статистичної значущості.

Таблиця 3.11

**Результати дослідження за методикою «Оцінка комунікативних і
організаторських схильностей2 (КОС-2)**

№	Комунікативні схильності			Організаторські схильності		
	к	ф	d	к	ф	d
1	6	6	0	3	4	-1
2	5	6	-1	4	5	-1
3	6	8	-2	4	5	-1
4	6	6	0	3	3	0
5	2	3	-1	4	5	-1
6	3	4	-1	5	5	0
7	5	5	0	4	4	0
8	6	6	0	3	4	-1
9	5	5	0	4	4	0
10	6	7	-1	5	6	-1
11	6	6	0	3	3	0
12	7	8	-1	6	6	0
13	5	5	0	5	6	-1
14	4	4	0	5	5	0

Продовж. табл. 3.11

15	5	6	-1	4	4	0
16	5	5	0	3	4	-1
17	4	4	0	4	5	-1
18	5	7	-2	4	6	-2
19	5	5	0	3	4	-1
20	5	5	0	4	4	0
21	7	8	-1	6	7	-1
22	5	5	0	4	4	0
23	6	8	-2	2	5	-3
24	4	4	0	3	4	-1
25	5	5	0	4	4	0
26	6	6	0	5	6	-1
27	4	4	0	5	5	0
28	5	6	-1	4	5	-1
29	6	6	0	3	3	0
30	7	8	-1	6	7	-1

Таблиця 3.12

Значущі відмінності між показниками за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)»

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Комунікативні схильності	0,50	0,73	29	3,74	2,045	$p < 0,05$
Організаторськ і схильності	0,67	0,68	29	5,37	2,045	$p < 0,01$

Результати статистичного аналізу даних за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) свідчать про наявність статистично значущих позитивних змін у розвитку комунікативних та

організаторських схильностей респондентів після впровадження соціально-психологічного тренінгу.

За шкалою комунікативних схильностей емпіричне значення t-критерію $t = 3,74$ перевищує критичне значення $t_{krit} = 2,045$ при ступенях свободи $df = 29$ та рівні значущості $p < 0,05$. Це дозволяє відхилити нульову гіпотезу та зробити висновок про достовірне підвищення комунікативних здібностей учасників дослідження.

За шкалою організаторських схильностей також зафіксовано статистично значущі відмінності: емпіричне значення t-критерію $t = 5,37$ суттєво перевищує критичне $t_{krit} = 2,045$ при $df = 29$ та рівні значущості $p < 0,01$. Це свідчить про виражене зростання організаторського потенціалу респондентів після участі у тренінговій програмі.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу є ефективною щодо розвитку комунікативної активності, ініціативності та організаторських умінь, що є важливими чинниками подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності.

Таблиця 3.13

Результати дослідження за методикою «Діагностика рівня емпатії»

№	Рациональний канал емпатії			Емоційний канал емпатії			Інтуїтивний канал емпатії			Установки, що сприяють емпатії			Проникна здатність в емпатії			Ідентифікація		
	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d	к	ф	d
1	4	4	0	5	5	0	4	5	-1	5	5	0	4	4	0	4	4	0
2	2	2	0	3	3	0	3	3	0	2	3	-1	3	3	0	2	2	0
3	2	2	0	3	3	0	4	4	0	3	3	0	3	3	0	2	2	0
4	5	5	0	3	3	0	5	5	0	2	3	-1	3	3	0	5	5	0

Продовж. табл. 3.13

5	4	5	-1	4	5	-1	4	5	-1	5	6	-1	4	5	-1	4	4	0
6	3	3	0	6	6	0	2	2	0	3	4	-1	5	5	0	4	4	0
7	1	1	0	3	3	0	3	3	0	4	4	0	3	3	0	2	2	0
8	3	3	0	2	2	0	3	3	0	3	3	0	2	2	0	2	2	0
9	2	2	0	3	3	0	3	4	-1	3	3	0	4	5	-1	5	5	0
10	4	4	0	5	5	0	2	3	-1	4	4	0	3	3	0	4	4	0
11	3	3	0	2	2	0	1	1	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
12	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	3	-1	3	3	0	2	2	0
13	2	3	-1	3	4	-1	2	2	0	3	3	0	2	3	-1	3	3	0
14	5	5	0	2	2	0	3	3	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0
15	4	4	0	4	4	0	5	5	0	3	3	0	3	4	-1	5	5	0
16	3	3	0	4	4	0	3	3	0	5	5	0	3	3	0	4	4	0
17	3	4	-1	4	4	0	4	5	-1	5	5	0	4	5	-1	3	3	0
18	4	5	-1	3	4	-1	3	4	-1	1	2	-1	2	3	-1	4	4	0
19	2	2	0	5	5	0	4	4	0	4	4	0	5	5	0	3	3	0
20	2	2	0	1	2	-1	2	2	0	1	2	-1	1	2	-1	1	1	0
21	2	2	0	2	2	0	2	3	-1	2	2	0	2	3	-1	3	3	0
22	3	3	0	2	2	0	3	3	0	2	2	0	2	2	0	3	3	0
23	4	5	-1	3	4	-1	6	6	0	5	6	-1	4	5	-1	4	4	0
24	2	2	0	5	5	0	4	5	-1	3	4	-1	6	6	0	3	4	-1
25	2	3	-1	3	3	0	2	2	0	3	3	0	2	3	-1	2	2	0
26	3	3	0	2	3	-1	1	3	-2	4	4	0	4	5	-1	3	4	-1
27	6	4	2	4	5	-1	3	4	-1	1	4	-3	4	5	-1	5	5	0
28	5	5	0	3	3	0	2	3	-1	5	5	0	3	3	0	4	4	0
29	3	3	0	2	2	0	2	3	-1	3	3	0	2	3	-1	3	4	-1
30	2	2	0	2	3	-1	2	2	0	3	3	0	2	2	0	2	2	0

Таблиця 3.14

Значущі відмінності між показниками за методикою «Діагностика рівня емпатії»

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Раціональний канал емпатії	0,13	0,72	29	1	2,045	$p > 0,05$
Емоційний канал емпатії	0,27	0,83	29	1,78	2,045	$p > 0,05$
Інтуїтивний канал емпатії	0,43	0,96	29	2,45	2,045	$p \approx 0,05$
Установки, що сприяють емпатії	0,4	0,88	29	2,47	2,045	$p \approx 0,05$
Проникна здатність в емпатії	0,43	0,91	29	2,58	2,045	$p \approx 0,05$
Ідентифікація	0,1	0,64	29	0,86	2,045	$p > 0,05$

Результати перевірки за t-критерієм Стьюдента для залежних вибірок свідчать про помірну позитивну динаміку розвитку емпатійних компонентів після проведення соціально-психологічного тренінгу.

За інтуїтивним каналом емпатії, установками, що сприяють емпатії, та проникною здатністю в емпатії отримані гранично статистично значущі зміни ($p \approx 0,05$), що свідчить про підвищення чутливості до емоційних станів інших людей і глибини емпатійної взаємодії.

Водночас за раціональним та емоційним каналами емпатії, а також ідентифікацією, статистично значущих змін не виявлено ($p > 0,05$), що вказує на наявність лише тенденції до їх розвитку.

Загалом результати підтверджують часткову ефективність тренінгової програми, спрямованої на розвиток емпатії та зниження комунікативних бар'єрів у професійній діяльності.

Таблиця 3.15

Результати дослідження за методикою «Шкала впевненості в собі»

№	Рівень впевненості		
	к	ф	d
1	25	26	-1
2	28	29	-1
3	22	22	0
4	30	31	-1
5	24	25	-1
6	18	18	0
7	21	21	0
8	26	27	-1
9	15	15	0
10	29	30	-1
11	23	25	-2
12	31	32	-1
13	19	22	-3
14	20	21	-1
15	25	25	0
16	32	33	-1
17	24	24	0
18	30	32	-2
19	22	23	-1
20	13	13	0
21	27	27	0
22	19	21	-2
23	25	25	0
24	21	21	0
25	17	17	0
26	23	23	0

Продовж. табл. 3.15

27	27	29	-2
28	22	23	-1
29	31	33	-2
30	28	28	0

Таблиця 3.16

**Значущі відмінності між показниками за методикою «Шкала
впевненості в собі»**

Показник	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Ступені свободи (df)	t емпіричне	t критичне	Рівень значущості
Рівень впевненості	0,80	0,85	29	5,17	2,045	$p < 0,05$

Отримані результати за методикою «Шкала впевненості в собі» свідчать про статистично значущі позитивні зміни рівня впевненості в собі респондентів після впровадження соціально-психологічного тренінгу. Емпіричне значення t-критерію Стьюдента ($t = 5,17$) суттєво перевищує критичне значення ($t_{\text{krit}} = 2,045$) при $df = 29$ та рівні значущості $p < 0,05$, що дає підстави відхилити нульову гіпотезу.

Отже, можна зробити висновок про ефективність проведеного тренінгу, який сприяв підвищенню впевненості в собі, посиленню віри респондентів у власні можливості та їх готовності до самостійного прийняття рішень у професійній діяльності.

Застосування t-критерію Стьюдента для залежних вибірок показало позитивний вплив соціально-психологічного тренінгу на психологічні показники респондентів.

За методикою щодо емоційних бар'єрів зафіксовано помірну позитивну динаміку без досягнення статистичної значущості ($p > 0,05$). Методика КОС-2 виявила статистично значуще зростання комунікативних і організаторських схильностей ($p < 0,05$). За методикою діагностики емпатії встановлено часткову ефективність тренінгу з гранично значущими змінами за окремими компонентами ($p \approx 0,05$). Найбільш виражений ефект зафіксовано за шкалою впевненості в собі, де отримано достовірне підвищення показників ($p < 0,05$).

Отримані результати загалом підтверджують результативність тренінгової програми, однак ефект є нерівномірним за різними психологічними показниками: поряд зі статистично значущими змінами зафіксовано також зміни на рівні позитивної тенденції.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

У третьому розділі дослідження було обґрунтовано та апробовано психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів у професійному середовищі шляхом упровадження програми соціально-психологічного тренінгу. Необхідність розроблення та реалізації тренінгу зумовлена результатами констатувального етапу, які виявили наявність у працівників організації труднощів у сфері міжособистісної взаємодії: емоційних бар'єрів у спілкуванні, недостатньої сформованості окремих комунікативних умінь, обмеженої емпатійної включеності, а також зниженої впевненості в собі в ситуаціях професійної комунікації.

Розроблена програма тренінгу була побудована на принципах системності, послідовності та практичної спрямованості, і включала сім занять у груповому форматі. Логіка програми передбачала поетапний перехід: від усвідомлення власних бар'єрів і типових труднощів у комунікації – до формування навичок емоційної саморегуляції, активного слухання, відкритості до взаємодії, гнучкості мислення, конструктивного розв'язання конфліктів, управління стресом, а також опанування та аналізу невербальних засобів комунікації. Зміст занять був спрямований не лише на зменшення проявів комунікативних бар'єрів, а й на розвиток ресурсів, що забезпечують ефективну професійну взаємодію та покращення психологічного клімату в колективі.

Результати формувального етапу підтвердили позитивну динаміку досліджуваних показників після проходження тренінгу. Психологічний аналіз повторної діагностики засвідчив загальне зниження емоційної напруженості у взаємодії, підвищення відкритості до контактів, формування більш адекватних способів вираження емоцій та покращення самоконтролю в ситуаціях міжособистісного спілкування. Зокрема, за методикою «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» В. В. Бойка після тренінгу

спостерігаються позитивні зміни у напрямі зменшення вираженості бар'єрів за всіма шкалами, що свідчить про тенденцію до оптимізації емоційної сфери респондентів і зниження факторів, які ускладнюють контакт та взаєморозуміння в колективі. Водночас статистичний аналіз показав, що ці зміни не досягли рівня статистичної значущості ($p > 0,05$), що дає підстави трактувати їх як позитивну тенденцію, яка може посилюватися за умови тривалішого впливу або додаткового закріплення навичок у практиці.

Суттєвіші результати отримано за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)» (В. В. Синявський, Б. О. Федоришин). Емпіричні значення t-критерію засвідчили статистично значуще підвищення як комунікативних ($t = 3,74$; $p < 0,05$), так і організаторських схильностей ($t = 5,37$; $p < 0,01$). Це підтверджує, що тренінгова програма сприяла зростанню соціальної активності, упевненішому включенню у взаємодію, розвитку ініціативності, відповідальності та здатності до координації спільної діяльності. Отримані результати є особливо важливими, оскільки саме комунікативно-організаторські якості виступають ключовою умовою ефективної професійної взаємодії та подолання комунікативних бар'єрів у колективі.

За методикою «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка встановлено часткову ефективність тренінгу: за окремими компонентами емпатії зафіксовано гранично значущі зміни ($p \approx 0,05$). Зокрема, позитивна динаміка стосується інтуїтивного каналу емпатії ($t = 2,45$), установок, що сприяють емпатії ($t = 2,47$), та проникної здатності в емпатії ($t = 2,58$). Це свідчить про підвищення чутливості до емоційних станів інших людей, готовність до емпатійного контакту та глибше розуміння переживань співрозмовника. Натомість раціональний та емоційний канали емпатії, а також ідентифікація не продемонстрували статистично значущих змін ($p > 0,05$), що може вказувати на більшу стійкість цих компонентів або потребу в довшому періоді розвитку та практичного закріплення.

Найбільш виражений та статистично підтверджений ефект тренінгу встановлено за методикою «Шкала впевненості в собі» Альберта Бандури: емпіричне значення t-критерію ($t = 5,17$) перевищує критичне при $p < 0,05$. Отже, після тренінгу достовірно підвищився рівень упевненості в собі, що проявляється у зміцненні віри респондентів у власні можливості, підвищенні готовності брати відповідальність, діяти самостійно та ефективніше функціонувати в умовах комунікативних труднощів. Враховуючи, що невпевненість є важливим чинником виникнення комунікативних бар'єрів, отриманий результат підтверджує вагомий практичний ефект тренінгового впливу.

Отже, результати третього розділу демонструють, що розроблена програма соціально-психологічного тренінгу загалом є ефективним засобом оптимізації комунікативної взаємодії в організації. Вона забезпечує: тенденційне зниження емоційних бар'єрів у спілкуванні; статистично значущий розвиток комунікативних та організаторських схильностей; частково значущі покращення за окремими компонентами емпатії; достовірне підвищення рівня впевненості в собі. Сукупність цих змін підтверджує доцільність упровадження подібних тренінгових програм у практику організаційної роботи як психологічної умови подолання комунікативних бар'єрів, підвищення якості професійної взаємодії та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі проаналізовано наукові підходи до вивчення комунікативних бар'єрів та їх впливу на організаційну взаємодію. Розглянуто роботи К. Роджерса, який підкреслює важливість емпатії та відкритості для подолання бар'єрів, Г. Олпорта, що акцентує на соціальних установках і стереотипах, а також Е. Берна, який пояснює бар'єри через невідповідність его-станів. М. Спітцберг наголошує на комунікативній компетентності, а М. Аргайл – на соціальних навичках, таких як слухання та невербальна комунікація. Д. Гоулман акцентує важливість емоційного інтелекту, а Е. Холл і Е. Шейн підкреслюють роль міжкультурних відмінностей і організаційної культури для подолання комунікативних бар'єрів.

2. Визначено основні чинники виникнення комунікативних бар'єрів у професійному середовищі. Комунікативні бар'єри можуть бути зумовлені психологічними, організаційними, соціокультурними, семантичними та технологічними факторами. Психологічні чинники, такі як емоційний стан працівників, стереотипи, упереджені установки та низький рівень комунікативної компетентності, відіграють ключову роль у виникненні бар'єрів. Вони можуть проявлятися у вигляді труднощів розуміння повідомлень, уникання взаємодії або небажання обговорювати проблемні теми. Організаційні чинники, зокрема, структура управління та формалізація комунікаційних процесів, також значно впливають на комунікацію, обмежуючи ефективність обміну інформацією та створюючи бар'єри. У соціокультурному контексті важливим є вплив різних норм поведінки, цінностей та стилів комунікації, що можуть призводити до непорозумінь у міжособистісних взаємодіях. Семантичні бар'єри виникають через різницю в тлумаченні термінів та понять, що знижує точність і ефективність комунікації. Технологічні чинники, пов'язані з використанням цифрових засобів комунікації, також

створюють перешкоди, обмежуючи передачу невербальних сигналів і підвищуючи ризик помилок через асинхронність спілкування.

3. Досліджено особливості прояву комунікативних бар'єрів в організації. Для цього використовувався комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на виявлення як комунікативних труднощів, так і психологічних чинників, що їх зумовлюють. На основі методики «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» В. В. Бойка було оцінено рівень емоційних бар'єрів, що впливають на професійну взаємодію, зокрема через труднощі в управлінні емоціями та схильність до негативних емоцій. За допомогою методики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського та Б. О. Федоришина було визначено рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що є важливими для ефективної взаємодії в колективі. Методика «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка оцінювала здатність співробітників до співпереживання, що є важливим аспектом для подолання комунікативних бар'єрів у командній роботі. Крім того, за допомогою методики «Шкала впевненості в собі» А. Бандури було виміряно рівень самооцінки працівників, що також впливає на їх готовність до ефективної комунікації. Використаний комплекс методик дозволив всебічно охарактеризувати прояви комунікативних бар'єрів та виявити психологічні чинники, які їх спричиняють.

4. Здійснено психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту. Емпіричне дослідження було проведено на базі ДНВП «Захід» серед 30 працівників різного віку та професійного стажу. Для виявлення комунікативних бар'єрів і психологічних чинників, що їх зумовлюють, було використано чотири стандартизовані психодіагностичні методики. Результати аналізувалися кількісно та якісно. Перший етап експерименту показав, що найбільш вираженими бар'єрами є труднощі в емоційній саморегуляції, схильність до негативних емоцій і неадекватний прояв

емоцій. За шкалою «Діагностика емоційних бар'єрів» найбільші показники були зафіксовані в категоріях «Невміння керувати емоціями» та «Негнучкість емоцій». Згідно з результатами, більшість респондентів демонструють помірний рівень емоційних бар'єрів, що впливає на ефективність професійної комунікації. Другий етап дослідження, за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей», показав, що респонденти мають середній рівень розвитку комунікативних схильностей, але організаторські якості виявилися менш вираженими, що може ускладнювати ефективну координацію діяльності в колективі. Третій етап, використання методики «Діагностика рівня емпатії», показав середній рівень емпатії в досліджуваній групі, з переважанням каналів ідентифікації та установок, що сприяють емпатії. Це свідчить про здатність співробітників розуміти емоційний стан інших, але в меншій мірі відчувати емоційний контекст на інтуїтивному рівні. Четвертий етап, за методикою «Шкала впевненості в собі», показав, що більшість респондентів мають середній рівень впевненості в собі, що свідчить про здатність справлятися з професійними завданнями, але без стійкої впевненості у складних ситуаціях. Отримані результати підтверджують наявність психологічних чинників, які ускладнюють ефективну професійну комунікацію, таких як емоційні бар'єри, обмежена емпатійність та недостатня впевненість у власних силах. Це зумовлює потребу у психологічних тренінгах для розвитку емоційної саморегуляції, впевненості в собі та емпатії, що сприятиме покращенню комунікації в організації.

5. Розроблено та впроваджено програму соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на подолання комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії. Програма базується на результатах застосованих методик і включає заходи, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, підвищення впевненості в собі, вдосконалення навичок активного слухання та емпатії, а також покращення здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Тренінг

проводився протягом 7 днів у груповому форматі та включав сім послідовних занять, кожне з яких мало власну тему, мету та зміст і логічно доповнювало попереднє.

6. Здійснено психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту. Метою було перевірити ефективність програми тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів та змін в емоційних і комунікативних навичках. Після тренінгу були повторно застосовані психодіагностичні методики, що дозволило провести порівняльний аналіз. За результатами методики «Діагностика емоційних бар'єрів» середні показники за всіма шкалами знизилися, що вказує на покращення емоційної саморегуляції та зменшення негативного емоційного фону. За методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» спостерігалось підвищення показників комунікативних та організаторських навичок, що свідчить про розвиток здатності до ефективної взаємодії в колективі. Результати за методикою «Діагностика рівня емпатії» показали покращення всіх каналів емпатії, що свідчить про підвищення здатності розуміти та співпереживати іншим. За методикою «Шкала впевненості в собі» після тренінгу спостерігалось збільшення кількості респондентів з середнім та високим рівнем впевненості.

7. Перевірено ефективність корекційних заходів за допомогою t-критерію Стьюдента. Метою було визначити статистичну значущість змін після впровадження тренінгу для подолання комунікативних бар'єрів. Розрахунки показали, що для методики «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» зміни не досягли статистичної значущості ($p > 0,05$), однак спостерігалась позитивна тенденція. Методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей» показала значущі зміни: комунікативні схильності ($t = 3,74, p < 0,05$) та організаторські схильності ($t = 5,37, p < 0,01$). За методикою «Діагностика рівня емпатії» були зафіксовані гранично значущі зміни ($p \approx 0,05$) за інтуїтивним каналом емпатії. Методика

«Шкала впевненості в собі» показала статистично значуще підвищення ($t = 5,17$, $p < 0,05$). Загалом, результати підтверджують ефективність тренінгу в розвитку комунікативних навичок, організаторських здібностей і впевненості в собі.

Отже, можна говорити про ефективність розробленої програми тренінгу щодо подолання комунікативних бар'єрів у професійному середовищі. Використання методик діагностики, а також вправи на розвиток емоційного інтелекту, активного слухання, емпатії і вирішення конфліктів дозволили учасникам підвищити рівень комунікативних навичок і знизити психологічні бар'єри. Ці зміни позитивно вплинули на продуктивність праці та міжособистісні взаємодії в організації, підтверджуючи, що подолання комунікативних бар'єрів є важливим кроком до створення здорового та ефективного робочого середовища.

Таким чином, всі завдання кваліфікаційної роботи виконано, мету – досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ : Академвидав, 2012. 320 с.
2. Бондар В. І. Психологія управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
3. Бондарчук О. І. Психологія конфлікту. Київ : МАУП, 2007. 240 с.
4. Боришевський М. Й. Самосвідомість як психологічна основа морального саморегулювання особистості. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2011. 296 с.
5. Булах І. С. Життєва криза як імпульс до самоціннісної траєкторії особистісного зростання людини. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 33. С. 58–68.
6. Васильєв В. С. Психологія спілкування. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 208 с.
7. Волинець Н. В. Ділове спілкування: психологічні засади та практика. Київ : Кондор, 2014. 224 с.
8. Гончарук Н. Т. Організаційна комунікація: психологічні аспекти. Одеса : ОНУ, 2014. 180 с.
9. Гуменюк О. Є. Психологія міжособистісної взаємодії. Тернопіль : Астон, 2010. 216 с.
10. Дубровіна І. В. Практична психологія в освіті : навч. посібник. Київ : Либідь, 2009. 336 с.
11. Дуткевич Т. В. Вікова психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 288 с.
12. Житкова О. А., Ковалюк Т. В., Лазоренко Б. П. Життєстійкість особистості як необхідний адаптаційний потенціал. *Psychological Prospects*

Journal. 2021. Вип. 38. С. 96–109. URL: <https://surl.lu/bvqwvg> (дата звернення: 05.09.2025).

13. Жук О. І. Психологія переговорів : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 192 с.

14. Зливков В. Л. Практична психологія організацій : навч. посібник. Київ : Ніка-Центр, 2014. 312 с.

15. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 188 с.

16. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

17. Карамушка Л. М. Психологія управління організаціями. Київ : Либідь, 2011. 384 с.

18. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологія організаційної поведінки. Київ : Ніка-Центр, 2016. 272 с.

19. Кетрін К. Особисті кордони: як їх розпізнати та відстояти / пер. з англ. О. Любенко. Харків : Віват, 2021. 288 с.

20. Ковальчук З. Я. Психологія конфлікту та медіації : навч. посібник. Львів : ЛНУ, 2018. 256 с.

21. Кокун О. М. Діагностика професійної життєстійкості та психофізіологічної стійкості : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 58 с. URL: <https://surl.li/dtdakb> (дата звернення: 14.11.2025).

22. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності. Київ : Міленіум, 2004. 265 с.

23. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2012. 200 с.

24. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ : МАУП, 2000. 176 с.
25. Кочарян О. С. Емоційна саморегуляція особистості: теорія і практика. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. 304 с.
26. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. Т. 14. С. 26–64.
27. Лазуренко С. І., Білошицький С. В., Семенов А. М. Адаптація та адаптаційні можливості людини. *Збірник наукових праць Університету "Україна" «Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами»*. 2013. 194 с.
28. Лобанова А. С. Феномен соціальної мімікрії. Київ : Інститут соціології НАН України, 2004. 300 с.
29. Ложкін Г. В. Соціальна психологія організацій. Київ : МАУП, 2005. 264 с.
30. Макаренко Н. М. Соціально-психологічні чинники міжособистісної комунікації в організаціях. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 1. Вип. 52. С. 102–111.
31. Максименко С. Д. Психологія особистості. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 272 с.
32. Мороз Л. І. Психологія ділового спілкування. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 228 с.
33. Москалець В. П. Психологія особистості : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2013. 320 с.
34. Наугольник Л. Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
35. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2006. 448 с.

36. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2006. 400 с.
37. Панок В. Г. Психологічна діагностика особистості. Київ : Ніка-Центр, 2017. 368 с.
38. Панок В. Г., Чаплак Я. В., Андрєєва Я. Ф. Основи психологічної допомоги: теорія та практика психоконсультування. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 384 с.
39. Павелків Р. В. Загальна психологія. Київ : Кондор, 2013. 384 с.
40. Петрунко О. В. Комунікативна компетентність особистості: соціально-психологічний вимір. Київ : Видавничий дім «Слово», 2015. 256 с.
41. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2007. 312 с.
42. Савчин М. В. Психологія спілкування. Київ : Академвидав, 2012. 240 с.
43. Синявський В. В., Федоришин Б. О. Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей (КОС-2). Київ : Інститут психології НАПН України, 2001. 48 с.
44. Татенко В. О. Соціальна психологія : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
45. Титаренко Т. М. Психологія життєвого шляху особистості. Київ : Каравела, 2015. 304 с.
46. Титаренко Т. М. Психологічні ресурси особистості: теорія та практика. Київ : Академвидав, 2018. 304 с.
47. Чепелєва Н. В. Психологія особистісного зростання. Київ : Либідь, 2005. 256 с.
48. Яремчук О. І. Психологія професійного вигорання: теорія, діагностика, профілактика. Львів : Львівський нац. ун-т, 2016. 312 с.
49. Allport G. W. The Nature of Prejudice. Cambridge, MA : Addison-Wesley, 1954. 537 p.

50. Anderson C., Keltner D. The emotional convergence hypothesis: Implications for individuals, relationships, and cultures. *Psychological Science*. 2004. Vol. 15(6). P. 408–415. URL: <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00682.x>.
51. Argyle M. Social Interaction. London : Methuen, 1969. 320 p.
52. Argyle M. The Psychology of Interpersonal Behaviour. Harmondsworth : Penguin Books, 1975. 256 p.
53. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84(2). P. 191–215. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
54. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York : W. H. Freeman, 1997.
55. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 2006. Vol. 18 (Suppl.). P. 13–25.
56. Berne E. Games People Play: The Psychology of Human Relationships. New York : Grove Press, 1964. 192 p.
57. Berne E. Transactional Analysis in Psychotherapy. New York : Grove Press, 1961. 283 p.
58. Burgoon J. K., Guerrero L. K., Floyd K. Nonverbal Communication. New York : Routledge, 2016.
59. Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd ed. Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1988.
60. Costa P. T., McCrae R. R. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources, 1992.
61. Davis M. H. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983. Vol. 44(1). P. 113–126. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113>.

62. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum, 1985.
63. Dovidio J. F., Gaertner S. L. Intergroup bias. In: *Handbook of Social Psychology*. 5th ed. New York : Wiley, 2010. P. 1084–1121.
64. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ : Wiley, 2019.
65. Ekman P., Friesen W. V. *Unmasking the Face*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1975.
66. Field A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th ed. London : SAGE, 2018.
67. Fiske S. T., Cuddy A. J. C., Glick P., Xu J. A model of (often mixed) stereotype content. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002. Vol. 82(6). P. 878–902. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.
68. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995.
69. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002.
70. Gross J. J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2(3). P. 271–299. URL: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>.
71. Hall E. T. *The Hidden Dimension*. New York : Anchor Books, 1966.
72. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2001.
73. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010.

74. Knapp M. L., Hall J. A., Horgan T. G. *Nonverbal Communication in Human Interaction*. 9th ed. Boston : Cengage Learning, 2013.
75. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3rd ed. Boston : Nicholas Brealey, 2006.
76. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1996.
77. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? In: *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York : Basic Books, 1997. P. 3–31.
78. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15(3). P. 197–215. URL: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02.
79. Morgan G. *Images of Organization*. Updated ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2006.
80. Rogers C. R. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*. Boston : Houghton Mifflin, 1951. 560 p.
81. Rogers C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston : Houghton Mifflin, 1961. 420 p.
82. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9(3). P. 185–211. URL: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
83. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2017.
84. Schaufeli W. B., Leiter M. P., Maslach C. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 2009. Vol. 14(3). P. 204–220. URL: <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>.

85. Schwarzer R., Jerusalem M. Generalized Self-Efficacy Scale. In: *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio*. Windsor : NFER-NELSON, 1995. P. 35–37.
86. Spitzberg B. H., Cupach W. R. Interpersonal Communication Competence. Beverly Hills, CA : SAGE, 1984. 296 p.
87. Student (Gosset W. S.). The probable error of a mean. *Biometrika*. 1908. Vol. 6(1). P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.2307/2331554>.
88. Ting-Toomey S. *Communicating Across Cultures*. New York : Guilford Press, 1999.

Методика «Діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні» (В. В. Бойко)

Зміст опитувальника

1. Зазвичай у кінці робочого дня на моєму обличчі помітна втома.
2. Буває, що при першому знайомстві емоції заважають мені справити сприятливіший вплив на партнерів (розгублююся, бентежуся, замикаюся в собі або, навпаки, багато говорю, веду себе неприродно).
3. У спілкуванні мені часто бракує емоційності, виразності.
4. Мабуть, я здаюся оточуючим надмірно строгим.
5. Я в принципі проти того, щоб демонструвати чемність, якщо цього не хочеться.
6. Я зазвичай вмію приховувати від інших спалахи емоцій.
7. Часто у спілкуванні з іншими я продовжую думати про щось своє.
8. Буває, що я хочу висловити іншому емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), однак він цього не відчуває, не сприймає.
9. Часто у моїх очах або у виразі мого обличчя помітна заклопотаність.
10. У діловому спілкуванні я намагаюся приховати свої симпатії до партнерів.
11. Усі мої неприємні переживання, як правило, написані на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то моя міміка стає надмірно красномовною, експресивною.
13. Мабуть, я дещо емоційно скутий.
14. Зазвичай я знаходжуся у стані нервової напруги.
15. Як правило, я відчуваю дискомфорт, коли приходится обмінюватися стисканням рук у діловій обстановці.
16. Іноді близькі люди підказують мені: розслаб м'язи обличчя, не криви губи, не зморщуй обличчя тощо.

Продовження Додатку А

17. Розмовляючи, я зайве жестикулюю.
18. В новій ситуації мені важко бути розкутим, природним.
19. Мабуть, моє обличчя часто виражає сум або стурбованість, хоч на душі у мене спокійно.
20. Мені важко дивитися в очі при спілкуванні з малознайомою людиною.
21. Якщо я хочу, то завжди буду приховувати ворожість до поганої людини.
22. Мені чомусь часто буває весело без усякої причини.
23. Мені дуже просто зобразити за власним бажанням або за проханням інших різні вирази обличчя: сум, радість, переляк, розпач тощо.
24. Мені говорили, що мій погляд важко витримати.
25. Мені щось заважає виявляти теплоту, симпатію людині, навіть якщо ці почуття до неї відчуваю.

Обробка даних. Підведіть підсумки, нараховуючи один бал за кожний збіг відповіді з наведеним нижче ключем.

Невміння керувати емоціями, дозувати їх (відповіді «так» на запитання 1, 11, 16 та «ні» на запитання 6, 21).

Неадекватний прояв емоцій (відповіді «так» на запитання 7, 12, 17, 22 та «ні» на запитання 2).

Негнучкість та невиразність емоцій (відповіді «так» на запитання 3, 8, 13, 18 та «ні» на запитання 23).

Домінування негативних емоцій (відповіді «так» на запитання 4, 9, 14, 19, 24).

Небажання зближуватися з людьми на емоційній основі (відповіді «так» на запитання 5, 10, 15, 20, 25).

Продовження Додатку А

Інтерпретація даних. Підрахуйте загальну суму нарахованих балів. Вона може коливатися в межах від 0 до 25 балів. Чим більше балів, тим очевидніші емоційні бар'єри досліджуваного в повсякденному спілкуванні. Однак, якщо досліджуваний набрав дуже мало балів (0-2), то це свідчить або про його нещирість у відповідях, або про те, що він надто погано себе знає.

Якщо досліджуваний набрав не більше 5 балів, то емоції, зазвичай, не заважають йому спілкуватися з іншими, емоційні бар'єри у спілкуванні практично не виникають.

6-8 балів – у досліджуваного є деякі емоційні проблеми в повсякденному спілкуванні;

9-12 балів свідчать про те, що «щоденні» емоції певною мірою ускладнюють взаємодію з людьми;

13 і більше балів говорять про те, що емоції шкодять встановленню контактів з оточуючими, можливо досліджуваному притаманні якісь дезорганізуючі реакції чи стани.

Зверніть увагу на те, чи немає в досліджуваного конкретних емоційних бар'єрів: невміння керувати емоціями, дозувати їх; неадекватний прояв емоцій; негнучкість та невиразність емоцій; домінування негативних емоцій; небажання зближуватися з людьми на емоційній основі (це ті параметри, за якими набрано 3 і більше балів).

У висновках зазначається наявність/відсутність емоційних бар'єрів у спілкуванні досліджуваного учня, їх характер і наводяться рекомендації по забезпеченню психологічних умов їх подолання й попередження.

**Методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей
(КОС-2)» (В. В. Синявський, Б. О. Федоришин)**

Зміст опитувальника КОС-2

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи вірно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?

Продовження Додатку Б

18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас навколишні люди та чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтесь в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?

Продовження Додатку Б

38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви стривожені і відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на наступні питання

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів тесту

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру – 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностями за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Продовження Додатку Б

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17-20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються

Продовження Додатку Б

прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

Методика «Діагностика рівня емпатії» В. В. Бойка

Інструкція. Якщо ви згодні з даними твердженнями, ставте в бланку відповідей поруч з їхніми номерами знак «+», якщо не згодні, – то знак «-».

Текст опитувальника

1. У мене є звичка уважно вивчати обличчя і поведження людей, щоб зрозуміти їх характер, схильності, здібності.
2. Якщо оточуючі проявляють ознаки нервозності, я звичайно залишаюся спокійним.
3. Я більше довіряю доводам свого розуму, ніж інтуїції.
4. Я вважаю цілком доречним для себе цікавитися домашніми проблемами товаришів по службі.
5. Я можу легко увійти в довіру до людини, якщо буде потрібно.
6. Звичайно я з першої ж зустрічі угадую «близьку душу» у новій людині.
7. Я з цікавості звичайно заводжу розмову про життя, роботу, політику з випадковими попутниками в потязі, автобусі, літаку.
8. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточуючі чимось пригноблені.
9. Моя інтуїція – більш надійний засіб розуміння оточуючих, ніж знання або досвід.
10. Проявляти цікавість до внутрішнього світу іншої особистості – безтактно.
11. Часто своїми словами я завдаю болю близьким мені людям, не помічаючи цього.
12. Я легко можу уявити себе якою-небудь твариною, відчуті її звички і стани.
13. Я рідко міркую про причини вчинків людей, що безпосередньо мене стосуються.
14. Я рідко приймаю близько до серця проблеми своїх друзів.
15. Звичайно за кілька днів я почуваю, що щось повинно трапитися з близькою мені людиною, і чекання виправдовуються.

Продовження Додатку В

16. У спілкуванні з діловими партнерами звичайно намагаюся уникати розмов про особисте.
17. Іноді близькі дорікають мене в черствості, неувважності до них.
18. Мені легко вдається, наслідуючи людей, копіювати їхню інтонацію, міміку.
19. Мій цікавий погляд часто бентежить нових партнерів.
20. Чужий сміх звичайно заражає мене.
21. Часто, діючи навмання, я, проте, знаходжу правильний підхід до людини.
22. Плакати від щастя нерозумно.
23. Я здатний цілком злитися з коханою людиною, ніби розчинившись уній.
24. Мені рідко зустрічалися люди, яких я розумів би без зайвих слів.
25. Я мимоволі або з цікавості часто підслухую розмови сторонніх людей.
26. Я можу залишатися спокійним, навіть якщо всі навколо мене хвилюються.
27. Мені простіше підсвідомо відчувати сутність людини, ніж зрозуміти її, «розклавши по полицках».
28. Я спокійно ставлюся до дрібних неприємностей, що трапляються у когонебудь із членів родини.
29. Мені було б важко задушевно, довірчо розмовляти з настороженою, замкненою людиною.
30. У мене творча натура – поетична, художня, артистична.
31. Я без особливої цікавості вислуховую сповіді нових знайомих.
32. Я засмучуюся, якщо бачу людину, що плаче.
33. Моє мислення більше відрізняється конкретністю, строгістю, послідовністю, ніж інтуїцією.
34. Коли друзі починають говорити про свої неприємності, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.
35. Якщо я бачу, що у когось із близьких погано на душі, то звичайно утримуюся від розпитувань.

Продовження Додатку В

36. Мені важко зрозуміти, чому дрібниці можуть так сильно засмучувати людей.

Таблиця В.1**Бланк відповідей**

Номери тверджень і варіанти відповідей						Кількість балів
1	7	13	19	25	31	
2	8	14	20	26	32	
3	9	15	21	27	33	
4	10	16	22	28	34	
5	11	17	23	29	35	
6	12	18	24	30	36	
Загальна сума балів:						

Обробка результатів:

Нижче наводиться «ключ» у вигляді шести шкал з номерами визначених тверджень. Номери першого стовпчика в бланку для відповідей відповідають номеру шкали. Підраховується число відповідей, що відповідають «ключу» кожної шкали (по горизонталі), і записується у графу «Кількість балів».

Кожна відповідь, що збіглася, з урахуванням знака оцінюється в 1 бал. Потім визначається загальна сума балів.

Таблиця В.2**Ключ**

1 +	7 +	13 -	19 +	25 +	31 -
2 -	8 +	14 -	20 +	26 -	32 +
3 -	9 +	15 +	21 +	27 +	33 -
4 +	10 -	16 -	22 -	28 -	34 -
5 +	11 -	17 -	23 -	29 -	35 -
6 +	12 +	18 +	24 -	30 +	36 -

Продовження Додатку В

Аналізуються показники окремих шкал і загальна сумарна оцінка рівня емпатії. Оцінки по кожній шкалі можуть варіюватися від 0 до 6 балів і вказують на значущість конкретного параметра (каналу) у структурі емпатії. Шкальні оцінки виконують допоміжну роль в інтерпретації основного показника – рівня емпатії. Сумарний показник може теоретично змінюватися в межах від 0 до 36 балів.

При сумарному рівні по всіх шкалах діагностується:

дуже високий рівень – 30-36 балів;

середній рівень – 22-29 балів;

нижчий від середнього – 15-21 бал;

дуже низький рівень – 0-14 балів.

Значущість конкретного каналу в структурі емпатії

1. Раціональний канал емпатії характеризує спрямованість уваги, сприйняття і мислення емпатуючого на сутність будь-якої іншої людини – на її стан, проблеми, поведження. Це спонтанний інтерес до іншого, що відкриває шлюзи емоційного й інтуїтивного відображення партнера. У раціональному компоненті емпатії не слід шукати логіки або мотивації інтересу до іншого. Партнер привертає увагу своєї буттєвістю, що дозволяє емпатуючому неупереджено виявляти його сутність.

2. Емоційний канал емпатії фіксує здатність емпатуючого входити в емоційний резонанс із оточуючими – співпереживати, бути співучасником.

Емоційна чуйність у даному випадку стає засобом «входження» в енергетичне поле партнера. Зрозуміти його внутрішній світ, прогнозувати поведження й ефективно вплинути можна тільки в тому випадку, якщо відбулося енергетичне підлаштування до емпатованого. Співучасть і співпереживання виконують роль сполучної ланки, провідника від емпатуючого до емпатованого і назад.

Продовження Додатку В

3. Інтуїтивний канал емпатії свідчить про здатності респондента бачити і передбачати поведінку партнерів, діяти в умовах дефіциту вихідної інформації про них, спираючись на досвід, що зберігається в підсвідомості. На рівні інтуїції замикаються й узагальнюються різні відомості про партнерів. Інтуїція, швидше за все, менше залежить від оцінних стереотипів, ніж осмислене сприйняття партнерів.

4. Установки, що сприяють емпатії і полегшують дію всіх емпатичних каналів. Ефективність емпатії, імовірно, знижується, якщо людина намагається уникати особистих контактів, вважає недоречним виявляти цікавість до іншої особи, переконує себе спокійно ставитися до переживань і проблем оточуючих. Подібні умонастрої різко обмежують діапазон емоційної чуйності та емпатичного сприйняття. Навпаки, різні канали емпатії діють активніше і надійніше, якщо немає перешкод з боку установок особистості.

5. Проникна здатність в емпатії розцінюється як важлива комунікативна властивість людини, що дозволяє створювати атмосферу відкритості, довірливості, задушевності. Кожний з нас своїм поведінням і ставленням до партнерів сприяє інформаційно-енергетичному обміну або перешкоджає йому. Розслаблення партнера позитивно впливає на вияв емпатії, а атмосфера напруженості, неприродності, підозрілості перешкоджає розкриттю й емпатичному осягненню.

6. Ідентифікація – ще одна неодмінна умова успішної емпатії. Це вміння зрозуміти іншого на основі співпереживань, поставити себе на місце партнера. В основу ідентифікації покладена легкість, рухливість і гнучкість емоцій, здатність до наслідування.

Додаток Г**Методика «Шкала впевненості в собі» Альберта Бандури**

Питання шкали:

1. Я впевнений, що зможу досягти своїх цілей, незважаючи на труднощі.
2. Я завжди знаходжу способи справлятися з проблемами, навіть коли все йде не за планом.
3. Я вірю, що здатен справитися з будь-якими труднощами, що виникають у моєму житті.
4. Я впевнений, що можу взяти на себе відповідальність у складних ситуаціях.
5. Я вірю, що я здатний змінювати ситуацію на свою користь, навіть якщо це складно.
6. Коли я ставлю перед собою завдання, я впевнений, що зможу їх досягти.
7. Я маю достатньо сил і навичок, щоб впоратися з усіма труднощами в житті.
8. Я часто відчуваю, що мої дії приносять бажані результати.
9. Я впевнений, що маю необхідні навички для подолання будь-яких перешкод.
10. Я впевнений, що можу ефективно працювати над досягненням своїх цілей.

Кількість питань: Шкала складається з 10 тверджень, на які респондент має дати відповідь.

Формат відповідей: Респонденти оцінюють свою згоду з кожним твердженням за 4-бальною шкалою:

1 = «Повністю не згоден»

2 = «Швидше не згоден»

3 = «Швидше згоден»

4 = «Повністю згоден»

Інтерпретація результатів:

Продовження Додатку Г

Загальний бал для кожного респондента обчислюється шляхом підсумовування відповідей на всі 10 питань.

Оцінки можуть варіюватися від 10 до 40 балів:

10-20 балів: Низький рівень впевненості в собі. Це вказує на те, що респондент має низьку впевненість у своїх силах і схильний сумніватися в своїй здатності досягати цілей.

21-30 балів: Середній рівень впевненості в собі. Респонденти з таким результатом можуть бути впевненими в себе в більшості ситуацій, але іноді сумніваються в своїх можливостях у складних обставинах.

31-40 балів: Високий рівень впевненості в собі. Це свідчить про те, що респондент має високу впевненість у своїх силах і здатний подолати більшість труднощів, з якими стикається в житті.

Додаток Д
Таблиця Д.1

Список респондентів ДНВП «Захід»

Номер	Ім'я	Вік	Стаж роботи
1	Микола	33	10
2	Наталя	43	20
3	Роман	30	8
4	Ірина	36	12
5	Іван	37	15
6	Олег	41	16
7	Юрій	45	20
8	Тарас	38	13
9	Світлана	34	12
10	Андрій	40	15
11	Людмила	42	17
12	Дмитро	35	10
13	Катерина	39	14
14	Максим	44	18
15	Володимир	41	16
16	Валентина	36	12
17	Сергій	45	20
18	Лариса	33	11
19	Роман	38	12
20	Микола	55	30
21	Ірина	50	25
22	Аліна	34	10
23	Ганна	37	13
24	Петро	39	14
25	Олександр	55	30
26	Ігор	54	28
27	Тетяна	32	9
28	Віктор	50	25
29	Оксана	35	10
30	Андрій	52	27

Анкета для самодіагностики комунікативних бар'єрів

Інструкція:

Уважно прочитайте кожне твердження і оцініть, як часто ви стикаєтеся з зазначеними труднощами в професійному спілкуванні. Поставте відповідний бал у стовпці "Частота", де 1 – це "ніколи", а 5 – "дуже часто".

№	Твердження	Частота (1-5)
1	Мені важко висловлювати свої думки у стресових ситуаціях.	
2	Я часто не можу зрозуміти емоційний стан свого співрозмовника.	
3	Я часто відчуваю, що мої повідомлення сприймаються неправильно.	
4	У мене виникають труднощі у спілкуванні з людьми, які мають вищий статус.	
5	Мені важко зберігати спокій під час конфліктів.	
6	Я часто відчуваю невпевненість у своїх силах, коли потрібно виступати перед колективом.	
7	Я не завжди здатний/здатна адекватно висловлювати емоції.	
8	Я інколи уникаю важливих розмов через страх бути непорозумілим.	
9	Мені важко слухати співрозмовника, якщо я не згоден/не згодна з його думкою.	
10	Я часто не помічаю, коли моя поведінка може зашкодити взаєморозумінню.	
11	Коли я не розумію співрозмовника, я часто не намагаюся з'ясувати, що він має на увазі.	
12	Я інколи перебиваю співрозмовника під час розмови, не даючи йому висловити думку до кінця.	
13	Мені важко підтримувати спокій у суперечках або конфліктах з колегами.	

Продовження Додатку Е

- 14 Я не завжди прислуховуюсь до емоційних сигналів співрозмовників, зосереджуючись лише на змісті їхніх слів.
- 15 Коли я працюю в групі, мені інколи важко встановити контакт із людьми, які не відповідають на мої ініціативи.

Частота:

- 1 – Ніколи
2 – Рідко
3 – Іноді
4 – Часто
5 – Дуже часто

Інтерпретація результатів:

1-15 балів – Низький рівень комунікативних бар'єрів: Ви маєте хороші навички комунікації, однак варто звернути увагу на певні аспекти, такі як емоційна чутливість або здатність до активного слухання.

16-30 балів – Середній рівень комунікативних бар'єрів: У вас є деякі труднощі, які можуть ускладнювати ефективну комунікацію, але з ними можна працювати. Варто зосередитися на розвитку впевненості та емпатії.

31-45 балів – Високий рівень комунікативних бар'єрів: Ви стикаєтеся з серйозними комунікативними труднощами. Рекомендується працювати над емоційною саморегуляцією, активним слуханням та розпізнаванням емоцій співрозмовника.