уникати імпульсивних рішень, підтримувати об'єктивність оцінювання ситуації та приймати зважені управлінські рішення.

Перспективним напрямом також є впровадження медіації як одного з інструментів управління конфліктами в організаціях сектору безпеки й оборони. На відміну від адміністративних способів вирішення суперечностей, медіація орієнтована на відновлення комунікації між сторонами конфлікту, пошук взаємоприйнятних рішень та збереження професійних взаємовідносин. Ефективне застосування медіації безпосередньо пов'язане з рівнем розвитку емоційного інтелекту як керівників, так і інших учасників конфлікту. Здатність розуміти емоційний стан співрозмовника, проявляти емпатію, контролювати власні реакції та підтримувати конструктивний діалог значно підвищує результативність медіаційної процедури.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління конфліктами у сфері оборони. Поєднання управлінських технологій, медіації та розвитку емоційної компетентності дозволяє зміцнити організаційну стійкість, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити результативну взаємодію персоналу в умовах воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. *Видавництво Vivat,* 1995.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у роботі. *Видавництво Україна ТД,* 1998.
3. Волкова Н. П. Емоційний інтелект як інтегральна властивість, що забезпечує компетентність майбутнього. ir.duan.edu.ua.doc
4. Всесвітня організація охорони здоров'я. Психічне здоров'я на робочому місці (Mental Health at Work). 2022. URL: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/af4f1346-bce0-4f10-b50d-f6b0a152c3c2/content
5. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20
6. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
7. Організація Об'єднаних Націй. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

Вікторія ЯКУШЕВА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
YakushevaVO@krok.edu.ua

ВПЛИВ ЧИ МАНІПУЛЯЦІЯ? ЕТИЧНІ МЕЖІ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є невід'ємною складовою професійної діяльності, засобом обміну інформацією, узгодження інтересів, формування довіри та досягнення спільних цілей. Водночас будь-яка цілеспрямована комунікація містить елемент впливу, оскільки передбачає

передачу повідомлення та очікування певної реакції співрозмовника: розуміння, згоди, прийняття рішення або здійснення дії. У цьому контексті виникає питання про етичну допустимість засобів, за допомогою яких одна людина прагне вплинути на позицію чи поведінку іншої.

Особливої актуальності проблема набуває в діловому спілкуванні, управлінні персоналом, переговорах та медіації, де комунікативний вплив часто здійснюється за умов нерівності професійного статусу, повноважень, інформаційних ресурсів і можливостей учасників взаємодії. За таких обставин межа між аргументованим переконанням і прихованим примушуванням може бути недостатньо очевидною, а маніпулятивні практики – маскуватися під турботу, допомогу, професійну рекомендацію або прагнення досягти взаєморозуміння.

Теоретичні підходи до переконливої комунікації засвідчують, що ефективність впливу залежить від характеристик комунікатора, аудиторії та способу подання інформації. Зокрема, К. Говленд, І. Джаніс і Г. Келлі розглядали переконання як системний комунікативний процес, у якому істотне значення мають умови сприйняття повідомлення (Hovland, 1953). Відповідно, етична відповідальність комунікатора поширюється на способи організації інформаційного та психологічного середовища, у якому інша людина формує власне рішення.

Певною аналогією може слугувати архітектура простору: архітектор не обов'язково примушує людину обирати визначений маршрут, проте організовує середовище так, що одні шляхи стають очевидними й привабливими, а інші – менш помітними. Подібним чином комунікатор визначає послідовність аргументів, розставляє акценти, формулює альтернативи та створює умови, які впливають на сприйняття співрозмовником можливих рішень. Однак етичність такого впливу залежить від того, чи розширює він можливості усвідомленого вибору, чи, навпаки, непомітно звужує їх.

Вплив сам по собі не є негативним явищем. Аргументація, пояснення, звернення до фактів, професійного досвіду та компетентності становлять необхідні інструменти конструктивної взаємодії. Етичний вплив передбачає відкритість намірів, доступність суттєвої інформації та визнання співрозмовника самостійним суб'єктом прийняття рішень. Натомість маніпуляція характеризується прихованим або замаскованим впливом, який може ґрунтуватися на викривленні фактів, замовчуванні істотних обставин, використанні психологічних вразливостей, страху, провини чи залежності іншої сторони.

Отже, принципова відмінність між впливом і маніпуляцією полягає не в силі переконання, а в ступені збереження автономії людини та можливості приймати добровільне й поінформоване рішення.

Важливим для розуміння цієї проблеми є підхід Р. Фішера, В. Юрі та Б. Паттона, відповідно до якого ефективні переговори мають ґрунтуватися на розмежуванні особистості й проблеми, зосередженні уваги на інтересах сторін, а не лише на їхніх позиціях, і застосуванні об'єктивних критеріїв (Fisher, 2011). Такий підхід формує передумови для етичної комунікації, оскільки передбачає не підпорядкування іншої сторони власній меті, а пошук рішень з урахуванням взаємних інтересів.

Водночас етичні межі комунікації не можуть визначатися виключно формою або емоційним забарвленням висловлювання. Спокійна, доброзичлива комунікація може містити прихований маніпулятивний намір, тоді як чітка директивна позиція керівника за певних обставин може бути обґрунтованою й необхідною. Зокрема, у кризових ситуаціях або за наявності загрози безпеці директивність може відповідати принципам законності,

необхідності та пропорційності. Відтак оцінювання етичності впливу потребує врахування його мети, контексту, характеру відносин між сторонами та можливих наслідків.

Окремого значення набуває проблема інформаційної асиметрії. У професійній комунікації сторони не завжди мають однаковий доступ до інформації, досвіду чи ресурсів. За таких умов навіть формально добровільне рішення може прийматися без належного розуміння його змісту та наслідків. Тому правдивість інформації необхідно розглядати у взаємозв'язку з її достатністю та доступністю для співрозмовника. Приховування суттєвих обставин здатне перетворювати переконання на маніпуляцію навіть за відсутності прямого психологічного тиску.

Особливо виразно зазначена проблематика проявляється у сфері медіації. Медіатор здійснює процесуальний вплив, структуруючи діалог, формулюючи запитання, сприяючи з'ясуванню інтересів сторін та пошуку можливих варіантів врегулювання конфлікту. Водночас він не повинен підмінювати собою волевиявлення учасників або нав'язувати їм бажаний результат. Закон України «Про медіацію» (2021) закріплює принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності, неупередженості, самовизначення та рівності прав сторін.

У наукових підходах до етики медіації особлива увага приділяється співвідношенню професійного впливу медіатора, його неупередженості та права сторін на самовизначення. Зокрема, О. Шапіра наголошує на значенні професійної доброчесності, компетентності, чесності, поваги до гідності та справедливості (Shapira, 2016). Водночас Х. Астор звертає увагу на складність практичної реалізації нейтральності медіатора в умовах нерівності влади та ресурсів сторін (Astor, 2007). Це підтверджує необхідність постійної професійної рефлексії щодо меж власного втручання у процес комунікації.

На основі узагальнення теоретичних підходів доцільно розглядати вплив і маніпуляцію як неперервну послідовність комунікативних практик, у межах якої перехід від етичного переконання до маніпулятивного впливу визначається сукупністю взаємопов'язаних ознак.

Таким чином, етичні межі комунікації мають розглядатися як система принципів, що визначає допустимість впливу на рішення та поведінку іншої людини. Саме прозорість намірів, правдивість інформації, добровільність, повага до гідності й автономії особистості відрізняють конструктивний вплив від маніпулятивного обмеження свободи вибору.

Етичний вплив допомагає людині зробити усвідомлений вибір, тоді як маніпуляція створює умови, за яких цей вибір непомітно обмежується.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hovland C. I., Janis I. L., Kelley H. H. *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change.* New Haven: Yale University Press, 1953. 315 p.
2. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* New York: Penguin Books, 2011. 240 p.
3. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX.
4. Shapira O. *A Theory of Mediators' Ethics: Foundations, Rationale, and Application.* Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
5. Astor H. Mediator Neutrality: Making Sense of Theory and Practice. *Social & Legal Studies.* 2007. Vol. 16, No. 2. P. 221–239.