

## ЗАВДАННЯ ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ У ВИРІШЕННІ ВНУТРІШНЬОКОМАНДНИХ КОНФЛІКТІВ

Поняття “команда” вже протягом більш, ніж півстоліття знаходиться у фокусі організаційної психології та менеджменту, оскільки є “базовою одиницею продуктивності для зростаючої кількості організацій” [2, с.18]. Під цим поняттям зазвичай розуміють певну стадію розвитку невеликої групи людей, які об’єдналися і працюють протягом певного часу задля досягнення певної цілі, нідерландський професор Ян ван Звітен формулює його так: “Коли ми говоримо про команду, думка, яка стоїть за цим концептом полягає в тому, що співпраця призводить до синергії, тобто продукт, який генерує команда, більший за суму особистої продуктивності її членів”. [3]. За Брюсом Такменом, група у своєму розвитку проходить п’ять стадій розвитку: формування, штормінг, нормування, виконання, згортання, де вирішальною, яка показує, чи стане група функціональною командою, є саме “штормінг”, тобто фаза конфлікту. поляризація міжособистісних питань; збільшення ворожості між членами та стосовно лідера чи тренера; більш чи менш видимий емоційний відгук на завдання, опір: “особливо коли цілі пов’язані з розумінням себе та змінами в собі” [1, с.114]).

Протягом січня 2021 року ми провели дослідження, в якому взяли на момент написання цієї статті 5 учасників, опитаних методом глибинного інтерв’ю на умовах анонімності. Критеріями вибору були, по-перше, наявність освіти медіатора (або фасилітатора діалогів), по друге - не менше року практичного досвіду (у кількох респондентів більше 10 років досвіду) у сфері медіації із досвідом роботи із ВКК.

Згідно проекту закону про медіацію, прийнятому в першому читанні, “медіація - добровільна, позасудова, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів” [5].

Одним із завдань нашого дослідження було з’ясувати, що можна вважати результатом роботи з внутрішньокмандними конфліктами. Робоча гіпотеза полягала в тому, що результативність роботи медіатора не обмежується досягненням домовленостей та зменшенням напруги між сторонами.

В ході дослідження ми з’ясували, що специфіка роботи з цим типом конфліктів, зокрема, полягає в тому, що замовниками (тими, хто оплачує)

часто виступають або керівники, або донорські організації, а робота ведеться із членами команд, які є сторонами у процесі медіації. Тому, як зазначила респондентка 1, замовники часто очікують від медіатора надання зворотного зв'язку про проведену роботу та незалежної експертизи на етапі дослідження проблеми. А респондентка 2 зазначила, що зазвичай очікування команди перед процедурою полягають в тому, що медіатор допоможе прискорити напрацювання рішення, підвищити ефективність цього рішення, забезпечить структурованість процесу та допоможе виділити спеціальний час для обговорення проблеми.

Щодо загальної мети, яку ставлять перед собою практики, респондентка 4 наголосила на тому, що загалом медіатор нічого в принципі не гарантує в результаті (оскільки одним із принципів медіації є самовизначення сторін [4, с.112]). Хоча вона сама ставить за мету налагодження конструктивної взаємодії. Респондент 3 ставить за мету розуміння сторонами одне одного та трансформативний досвід “бути почутим”.

Серед бажаних результатів роботи із внутрішньокмандними конфліктами респонденти називають: напрацювання форми взаємодії в команді (парі, партнерстві), яка влаштовує всі сторони у довгостроковій перспективі (респ. 4); стимулювання до продуктивної співпраці (респ. 2); винесення уроків на майбутнє (респ. 2); полегшення, зняття напруги (респ.2); терапевтичний ефект: зустріч із собою (своїми інтересами та потребами), сила взяти відповідальність за рішення, домовленості та їх виконання (респ.3).

Відповідно, практики ставлять перед собою завдання, які можна було б розділити на: ті, що стосуються змісту конфлікту та обговорюваних проблем; ціннісні; комунікативні, бізнесові.

Серед завдань, які стосуються змісту конфлікту та обговорюваних проблем, респонденти назвали: допомогу в напрацюванні прийнятних всім критеріїв якісного рішення (респ.4), стимулювання пошуку спільного рішення (респ.1), запрошення до партисипативного підходу прийняття рішень в бізнесі (респ.2), пошук реалістичного та ефективного рішення щодо необхідних змін (респ.1), максимальну конкретизацію домовленостей (респ.4), допомогу в розробці або пошуку механізму впровадження зміни (респ.1), з'ясування глибинної причини конфлікту (респ.1), адресування до інших спеціалістів, якщо задача виходить за рамки компетенцій медіатора чи формату взаємодії (респ.1).

Перелік ціннісних, або світоглядних завдань, респонденти сформулювали таким чином: примирення сторін та налагодження подальшої роботи (респ.1),

щире запрошення до участі в обговоренні (респ.2), підтримка медіатором усіх сторін (респ.3), створення умов для навчання через власний досвід (респ.3), зміна світогляду учасників конфлікту (респ.3)

Завданнями медіатора, що стосуються налагодження комунікації, є: створити умови для слухання один одного та проговорювання свого болю (респ.3); пояснити правила і формат (респ.4); зупинити знецінення (респ.1); допомогти цінувати різноманітність (респ.1); супроводжувати проходження болючих точок, пом'якшувати проходження гострих кутів (респ.2); проявити і усунути блоки в комунікації, які перешкоджають порозумінню (респ.2); прояснювати розуміння понять сторонами, зводити значення до спільного знаменника (респ.4); спільно з учасниками прописати правила комунікації в процесі та, за необхідності, в компанії загалом (респ.1); віднаходити приховані сенси (респ.4), знижувати емоції та сприяти деескалації конфлікту (респ.4).

Дослідження допомогло виявити, що часто завдання, які постають перед медіатором у вирішенні внутрішньокмандних конфліктів, на думку одних респондентів, можуть потребувати певних додаткових знань у сфері менеджменту, оскільки пов'язані з впорядкуванням бізнес-процесів в межах однієї або кількох функцій, допомоги в прописуванні бізнес-процесів та функціоналу (респ.1), тощо. З іншого боку, частина респондентів не вважає це обов'язковим (респ.4).

### **Список використаних джерел**

1. Bonebright Denise A. *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development* // Human Resource Development International, Vol. 13, No. 1, February 2010, - pp. 111–120.
2. Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts, 1993.
3. Zwieten, Jan van, *The Next Level of a High Performance Team* // <https://www.netherlandsbusinessacademy.nl/download-leadership-articles/?lang=en>
4. Медіація у професійній діяльності юриста: Підручник за ред. Крестовської Н., Романадзе Л., - Одеса: "Екологія", 2019.
5. Проект Закону про медіацію номер 3504, дата реєстрації від 19.05.2020// [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68877](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877)