

I. В. РИБАЛКО**РОЛЬ МЕДІАТОРА В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ АРТ-ПРОЄКТІВ**

В роботі розглянуто та проаналізовано підходи до формування проектних команд. Визначені недоліки, імовірність і доцільність застосування кожного підходу до реалізації арт-проектів. Розглянуто і проаналізовано підходи до командування і параметри визначення злагодженої командної роботи, що безпосередньо впливають на її ефективність. Наведено аргументи доцільності залучення фахівця з психології як для організації в цілому, так і для проектної команди під час реалізації конкретного проекту. Наведено аргументи доцільності залучення медіатора до проектів будь-якої сфери і, особливо, до арт-проектів. З'ясовано ролі і задачі фахівців з психології та медіації в управлінні командами арт-проектів з метою проаналізувати функціональні подібності та відмінності в їх роботі. На основі цього аналізу сформовано матрицю розподілу функцій, де визначено: які з найбільш поширених ситуацій в роботі над арт-проектом лежать в межах компетенцій психолога, а які потребують втручання безпосередньо медіатора. Даний аналіз доводить необхідність залучення, разом із психологом, професійного фахівця з медіації до реалізації арт-проектів для більш ефективного результату вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань, включно з врегулюванням конфліктів інтересів, що виникають в процесі узгодження та укладання угод і заключення договорів. Дана матриця може використовуватися не лише для арт-проектів, а й бути корисним інструментом для проектного менеджера під час розподілу функцій при залученні медіатора до проектів будь-якої сфери. Розглянуто два способи залучення медіатора до арт-проекту: як штатного працівника організації та запрошення зовнішнього фахівця до роботи над конкретним проектом. Проаналізовано переваги і недоліки кожного з них. Результат аналізу свідчить про неможливість однозначно визначити оптимальний спосіб для всіх арт-проектів. Виходячи з пріоритетів замовника арт-проекту та оцінки параметрів переваг і недоліків кожного способу, проектний менеджер обирає спосіб залучення медіатора до кожного арт-проекту окремо.

Ключові слова: арт-проект, медіатор, медіація, командна робота, управління арт-проектами.

I. RYBALKO**THE ROLE OF A MEDIATOR IN MANAGING ART PROJECT TEAMS**

The paper reviews and analyzes approaches to the formation of project teams. The disadvantages, probability and feasibility of applying each approach to the implementation of art projects are identified. Approaches to team building and parameters for determining well-coordinated teamwork that directly affect its effectiveness are considered and analyzed. Arguments are presented for the expediency of involving a psychology specialist both for the organization as a whole and for the project team during the implementation of a specific project. Arguments are presented for the expediency of involving a mediator in projects of any field and, especially, in art projects. The roles and tasks of psychology and mediation specialists in managing art project teams are clarified in order to analyze the functional similarities and differences in their work. On the basis of this analysis, a matrix of distribution of functions is formed, which determines which of the most common situations in the work on an art project are within the competence of a psychologist, and which require the intervention of a mediator. This analysis proves the need to involve a professional mediation specialist in the implementation of art projects, along with a psychologist, for a more effective outcome in resolving conflicts and disputes, including the settlement of conflicts of interest arising in the process of negotiating and concluding agreements and contracts. This matrix can be used not only for art projects, but also as a useful tool for a project manager in the distribution of functions when engaging a mediator in projects of any kind. Two ways of involving a mediator in an art project are considered: as a full-time employee of the organization and inviting an external specialist to work on a specific project. The advantages and disadvantages of each of them are analyzed. The result of the analysis shows that it is impossible to unambiguously determine the optimal method for all art projects. Based on the priorities of the art project customer and an assessment of the advantages and disadvantages of each method, the project manager chooses the method of involving a mediator in each art project separately.

Keywords: art project, mediator, mediation, teamwork, art project management.

Вступ. Швидкості змін у сучасному світі вимагають формування філософії адаптивних можливостей суб'єктів економічної діяльності. Зміни стають планованою характеристикою стратегічних дій організації.

Мистецтво переговорів можна вважати одним з ключових аспектів конкурентоспроможності компаній. І тому застосування медіації, як ефективного засобу для проведення конструктивних переговорів для вирішення конфліктних ситуацій та спорів сприяє покращенню взаємовідносин між бізнес-партнерами. Завдяки налагодженому діалогу між ними для спільного пошуку оптимального рішення, що задовольнить всі сторони, ділові відносини можна не просто зберегти, але й зміцнити. А отриманий досвід мирного врегулювання спору може сприяти збільшенню рівня довіри між партнерами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інтерес до питання психологічної особливості

групової взаємодії та діяльності команд у вчених спостерігається протягом декількох десятиліть і залишається актуальним дотепер. В соціальній психології над ідеєю командування, вивчення людини як партнера по спілкуванню та психології малих груп (до яких відносяться команди проектів), працювали як зарубіжні вчені (М. Белбін [1], Р. Блейк і Дж. Мутон [2], Д. А. Веттен і К. С. Камерон [3], М. Геллерт і К. Новак [4], К. Фопель [5] та ін.) так і вітчизняні (Л.М. Карамушки [6] Н.М. Ануфрієва [7], М.М. Обозова [8], Л.Е. Орбан-Лембрик [9], А.О. Лісневська [10], В.В. Горбунова [11] та ін.).

Залучення медіатора до процесів управління конфліктами в організаціях – практика доволі нова для України, але вже досить поширена для інших країн. Тому на сьогодні більшість наукових досліджень належить зарубіжним науковцям (К. Ковач [12], Л. Фуллер [13], Н. Александер [14], Ф. Стеффек [15], Ерік М. Рунессон і Марі-Лоранс [16], Л. Ріскін [17] та ін.). Проте інтерес вітчизняних науковців до вивчення застосування медіації в організаціях зростає і вже

можна відмітити праці Т. Лях та Т.П. Спіріної [18], О. Олійника [19], Д.В. Новохацької [20], С.В. Васильчака і Л.В. Кутаса [21] А.В. Біцай, К.С. Токаревої, та ін.

Метою статті є визначення ролі медіації в творчих проєктах та обґрунтування необхідності залучення фахівця з медіації до управління командою арт-проєктів.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що саме завдяки принципу синергії, ефективність роботи команди перевищує потенційну суму ефективності кожного співробітника окремо і тому команда є основною організаційною одиницею для багатьох організацій. Це ствердження справедливе за умови, якщо команда спрямована на успішний результат і працює, як один організм. Наприклад, Херардо Бені і Ван Цзин у 1989 році, працюючи над системою клітинних роботів [22], виділили феномен колективного інтелекту (англ. Swarm intelligence), який описує комплексну поведінку колективу децентралізованої системи із здатністю до самоорганізації і розглядався в теорії штучного інтелекту як метод оптимізації. Томас Малоун, засновник Center for Collective Intelligence (CCI), визначив, що даний феномен «втілюється в групі індивідів, які взаємодіють між собою у спосіб, який можна сприйняти як розумний... в результаті чого він «генерується не лише мозком окремих людей, але й також інтелектуальними зусиллями групи» [23]. Тобто, члени групи/команди у прямому спілкуванні можуть зробити продукт набагато якісніший, ніж продукти кожного члена колективу, навіть, якщо в нього будуть входити найдосвідченіші експерти [24].

При формуванні команди проєкту будь-якого типу та в будь-якій галузі важливо брати до уваги не тільки компетенції людини, її професійний досвід та навички. Потрібно врахувати риси її характеру, цінності та прагнення. Мета менеджера проєкту сформуванню спрацьовану, максимально ефективну команду людей зі схожими принципами та єдиною корпоративною культурою.

Виділяють, два принципово різних, загальних підходи до процесу формування команди, що є особливо важливим для проєктного підходу: проєктування команди та розвиток вже зібраної команди.

Коли менеджер проєкту має повноваження самостійно сформувати команду під певний проєкт, чисельність і склад команди продумується на етапі планування людських ресурсів. При цьому менеджер має врахувати наступні фактори: проєктні вимоги (обсяг робіт визначає кількість членів проєктної команди); набір навичок та компетенцій (зміст та складність задач визначають необхідні навички); завантаженість (оптимальний обсяг задач для одного члена команди); стиль та режим роботи (забезпечити комфорт у виконанні задач). Тобто, зміст проєкту визначить необхідну кількість людей в проєктну команду. При цьому види та складність задач визначають список навичок для їх виконання. Кожна

людина може мати декілька навичок для виконання декількох задач, але таким чином, щоб не перенавантажити її. Але й не допустити ситуації, коли декілька людей матимуть однакові навички і в подальшому будуть незадіяні через брак задач під цей набір навичок, а інші задачі не зможуть виконати через брак навичок. Визначивши оптимальну кількість людей в команду проєкту, слід визначити їх стиль роботи та забезпечити умови для виконання задач [25]. Тож, всі ці фактори мають прямий вплив на ефективність команди проєкту. Вони взаємозалежні, пов'язані між собою і потребують системного підходу. Цей підхід до формування команди проєкту є оптимальним з точки зору ефективності.

Але найчастіше, і особливо це актуально для творчої сфери і реалізації арт-проєктів, менеджер отримує готову команду, зібрану керівництвом із співробітників організації. В такому випадку, йому доведеться працювати над перетворенням групи людей в єдину команду як з боку згуртованості, так і з боку забезпечення виконання умов щодо набору навичок і компетенцій під певний проєкт та завантаженості. Відповідно, збільшується кількість різних груп ризиків, з яких найбільший вплив на успішність проєкту має поведінкова група.

Іноді проєктний менеджер має повноваження добрати в команду проєкту потрібних йому фахівців чи внести свої пропозиції щодо зміни складу у вже призначену команду на розгляд керівництва. В цьому випадку поєднується два підходи, що може в деякій мірі знизити вищезазначені ризики при підході розвитку вже зібраної команди. Але цей комбінований підхід залежить від організаційної структури певної організації.

Основні підходи до формування команди показують яким чином можна створити команду. А її ефективність залежить від підходів до командоутворення. Вивчаючи питання злагодженості в командній роботі, були виділені основні навички та здібності, наявність яких вчені вважають необхідними для ефективної співпраці в команді:

- навички системного та критичного мислення;
- навички комунікації;
- навички чіткого формулювання власних думок;
- навички зворотнього зв'язку;
- навички слухання;
- навички соціальної чутливості (рівень емпатії);
- навички планування своїх дій;
- адаптивність;
- лідерські здібності.

Крім цього, слід додати до навичок та здібностей рівень близькості світоглядів і цінностей всіх членів команди. Є різні погляди з цього приводу. Одні вважають за краще, коли в команді майже однаковий світогляд і набір цінностей, що в результаті значно зменшує кількість конфліктів та непорозумінь на цьому ґрунті. Це, в свою чергу, сприяє продуктивності та ефективній роботі команди. Інші ж, навпаки, вважають, що різні світогляди не є перешкодою. Від цього команда стає більш багатогранною. Але тільки за умови, що всі члени команди зможуть домовитися

між собою. А з ключових питань або домовитися про одне розуміння (якщо це стосується робочих питань), або не зачіпати теми, які можуть призводити до конфліктних ситуацій (здебільшого це стосується особистих цінностей та поглядів). Для команд арт-проектів все ж таки більш характерним є різні світогляди через особливості психологічних аспектів творчих особистостей [26].

Не менш впливовим показником на злагодженість у командній роботі є фактор норми поведінки, що встановлюються у певній команді і виконують регулятивну та контролюючу функції по відношенню до її діяльності. Поведінка творчих людей вирізняється підвищеною чутливістю до обмежень, правил та контролю в проєкті, передбачених методологією, що вважається ними тиском на свободу їх творчості. Тому встановлення норми поведінки в арт-проектах є доволі складна робота. Якщо особисті цілі будь-кого з членів команди не збігаються з прийнятими нормами поведінки в команді, виникає внутрішній конфлікт і дискомфорт через тиск інших членів групи, що призводить до зниження індивідуальної продуктивності, збільшує кількість конфліктів та погіршує загальний соціально-психологічний клімат в команді.

Норми поведінки пов'язані з цінностями людини. Так, матеріальна компенсація браку уваги сім'ї, особливо через необхідність приділяти роботі свій особистий час, що є доволі частим явищем для творчих людей, має бути співвідносна. Але це в багатьох випадках неможливо: захопленість процесом поглинає творчу особистість настільки, що вона не відчуває час, чого не враховує оплата її праці, як людського ресурсу проєкту. Тож, погляд на цінність праці в арт-проектах, що в загальному розумінні пов'язана зі ступенем відповідності своїх здібностей, фаху, досвіду до виконання поставлених задач, має суб'єктивні особливості, залежні від психології творчої особистості.

Також слід відмітити психологічну сумісність між членами команди проєкту, що багатьма психологами і самими керівниками визнається як один із самих принципових показників злагодженості в командній роботі, а значить, в її ефективності. На перший план в даному показнику виходять особисті характеристики людей та результат їх поєднання в команді проєкту. Творчі люди мають більшу схильність до довготривалих емоцій, багатьом з них важко швидко взяти емоції та особисте ставлення під контроль і прийти у стан спокою. Ця підвищена емоційність впливає на командну роботу. Здатність особистості адаптуватися до змін, здатність встановлювати гармонійні відносини з колегами в команді, емоційний інтелект, темперамент, емоційна стійкість, характер, особисті інтереси та цілі – всі ці риси поєднуються в єдиний «організм» команди проєкту та створюють психологічний клімат. Він або сприяє згуртованості, злагодженій, успішній роботі та приносить задоволення, або створює постійні конфлікти, суперництво, збільшує кількість та негативний вплив поведінкових ризиків на успішну

реалізацію проєкту. Для розуміння обсягу параметру психологічної сумісності слід виділити його рівні:

- фізіологічний, на якому виділяють вікові особливості, особливості метаболічних процесів і темпо-ритмічної організації;

- психофізіологічний, який визначає взаємодію темпераментів;

- соціально-психологічний, що передбачає узгодження соціальних ролей в команді, інтересів, емоційних переживань, взаємин, ціннісних орієнтацій;

- соціальний, де визначається ефект оптимального поєднання типів поведінки, соціальних переконань та установок, індивідуальних потреб.

Психологічна несумісність не є фатальною для менеджера проєкту в будь-якій сфері і, навіть, для арт-проекту. Але потребує додаткових зусиль у корегування. У разі, якщо ж психологічні та світоглядні розбіжності між членами команди є критичними і унеможливають сумісну діяльність, менеджеру проєкту слід або залучити фахівця з психології та спробувати попрацювати з кожним членом команди окремо, або передивитися склад команди проєкту. Можливо, працювати психологічно несумісним працівникам в окремих проєктах буде оптимальним рішенням даного питання.

Як бачимо, всі вищезазначені показники ефективності командної діяльності належать до сфери міжособистісних стосунків, як члени команди взаємодіють між собою. А наявність необхідного набору поведінкових норм, навичок та здібностей до командної роботи, допомагає працювати разом та досягати спільної мети. При цьому кожен член команди задовольняє (чи не задовольняє) особисті потреби у спілкуванні, самоствердженні себе та свого статусу (формального та неформального) в рамках колективу, взаємоповазі та довірі, реалізує (чи не реалізує) потребу у задоволенні своєї професійної діяльності. Адже саме задоволення власних потреб у спілкуванні, професійної самореалізації, можливість обмінюватися думками, почуттями, реалізувати потребу в приналежності до певної групи (команди), бути «потрібним» і відчувати свою значущість – є складовими формування стійких позитивних міжособистісних відносин, що визначають ступінь згуртованості, злагодженості та ефективності в командній діяльності. А дотримання встановлених норм поведінки створює відчуття психологічного комфорту та безпеки, бажання та відчуття спроможності, без страху бути неприйнятним, висловлювати свою думку. В іншому випадку виникають суперечки, неузгодженість дій, дисфункція в робочому процесі, боротьба, спірні питання та, як наслідок, конфлікти та сварки.

Конфлікти, висловлення незгоди, суперечливість поглядів, розбіжність позицій – явища, які часто виникають в будь-якій організації. Уникнути їх неможливо, тому що для кожної людини мати свою точку зору, відстоювати свої власні інтереси, мати свої особисті цілі і прагнути їх досягти – це природньо. Як природньо емоційно реагувати на певні ситуації, діяти під впливом настрою та виходячи з

власної психологічної поведінки. Особливо, якщо маємо справу з творчо обдарованими особистостями, у яких значно ширший діапазон емоційних коливань та довший час на їх врівноваження. Але в організації, і в команді зокрема, зіткнення інтересів і прагнення досягти особистої мети кожним з членів команди, не зважаючи на погляди, інтереси та бажання один одного, часто призводить до вибухових емоційних конфліктів, зіпсованих відносин, а іноді доходять до судових процесів. Для організації в цілому це може мати і фінансові збитки.

Самі по собі конфлікти не є проблемою для організації. Проблемою вони стають тоді, коли управління ними націлене лише на їх викорінення, а не на використання їх для діагностики більш глибоких організаційних протиріч. Тому, з метою показати значущість параметрів, що впливають на формування ефективної команди, було зроблено їх детальний огляд. Саме від навичок соціальної взаємодії між членами команди та побудованої менеджером проєкту внутрішньо-командної корпоративної культури залежить рівень конфліктності у їх співпраці.

Одним із способів допомоги налагодженню взаємовідносин в команді та зниженню рівня конфліктності стало залучення професійного фахівця з психології до управління персоналом, що сьогодні є досить поширеною практикою, але для українського бізнес-ринку це явище відносно нове. В 90-х роках ХХ століття професія психолога почала вводитись в закладах освіти, лікарнях. На той час його задачею було психологічна підтримка/супровід, психокорекція та психотерапія (за потребою) працівників. Але згодом психолога почали залучати до процесів управління і розвитку організації. Так, вони стали експертами в питанні відбору кандидатів на роботу, приймали участь в розробці системи навчання і мотивації, вивчали сприйняття людиною стимулів і умов праці, статевих і вікових особливостей поведінки, визначали психофізіологічну сумісність між членами команди до спільної діяльності для оптимізації трудових відносин задля формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Увага керівництва компаній до співробітників, як до головного активу організації, з вектором спрямованості на особистість, а не як до ресурсу, що має виконувати певну діяльність, викликала попит на врегулювання психологом питань особистого характеру працівників. Особисті негаразди та проблеми впливають на морально-психологічний стан людини і відображаються на її працездатності та міжособистісних відносинах всередині групи, команди. Зосередженість на власних проблемах ускладнює виконання як індивідуальних завдань, так і спілкування та колективну роботу. І, як вже зазначалось, такий період у творчої людини може бути доволі довгим, що не сприяє реалізації арт-проєкту, а створює додаткову кількість поведінкових ризиків. Тож, допомагаючи людині впоратися з особистим, психолог сприяє її працездатності і відносинам з колегами.

Але, разом з тим, сьогодні все більше компаній, навіть маючи психолога в штаті, чи залучаючи його за потребою, вдаються до послуг медіатора. Для розуміння інтересу до медіації з боку керівників організацій, слід розібратися у наступних питаннях: що таке медіація, хто такий медіатор та які його функції і задачі є подібними і відмінними від функцій і задач психолога.

Медіація (від лат. mediation – посередництво) – це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту [23], що дає можливість уникнути додаткових непередбачуваних матеріальних і моральних витрат та судових розглядів. Медіатор має бути неупередженим в поглядах на ситуацію. Тобто, він не може бути висунутий жодною стороною конфлікту для відстоювання інтересів саме однієї сторони. Він вивчає інформацію по суті конфлікту, надає кожному стороною, їх аргументи, інтереси, ризики та альтернативи і в колегіальному обговоренні знаходить варіанти рішення конфлікту, які будуть прийнятними для всіх сторін.

Щодо освіти, то фахівець з психології повинен отримати професійну освіту психолога. А медіатор може мати будь-яку базову освіту. Але, згідно із Законом «Про медіацію» (№1875-IX від 16.11.2021р.) [27], медіатором може бути фізична особа, яка досягла 25 років, має вищу або професійно-технічну освіту, та пройшла професійне навчання медіації, що має включати 90 академічних годин початкового навчання, в тому числі не менше 45 академічних годин навчання практичним навичкам. Це надає йому всі права та повноваження для оформлення угоди. Тож, медіатором може бути людина, яка отримала відповідну сертифікацію. На непрофесійному рівні медіатором може виступати будь-яка особа, що досягла повноліття (18 років), має повну дієздатність та родичі якої не мають судимості. Але, слід врахувати, що у разі вирішення спору, що потребує формального закріплення прийнятого сторонами рішення, потрібно звернутися виключно до сертифікованого медіатора. Володіння методологією врегулювання конфліктів дозволяють йому допомогти сторонам конфлікту спільно знайти рішення і мирно завершити спір, зберігши при цьому ділові відносини між партнерами, дружні відносини між співробітниками та відновити сприятливий мікроклімат в організації [18-21].

Дійсно, поява медіації спричинила низку питань між психологами та юристами (саме в цій галузі медіація застосовується надто широко для врегулювання спорів, не доводячи багато справ до зали суду) з приводу належності до сфери: психології чи юриспруденції. Та медіація дуже швидко вийшла за межі застосування тільки в юридичній галузі і зараз фахівці з медіації працюють майже у всіх сферах.

Існує три основних підходи до вирішення конфліктів і спорів: з позиції сили, з позиції права і з

позиції інтересів. І психологи, і медіатори займаються вирішенням конфліктних ситуацій з позиції інтересів та з урахуванням впливу особистості на неї. Але між ними є дуже принципова різниця: медіатор шукає причину конфлікту та допомагає у її вирішенні, тоді як психолог працює з емоційною сферою людини, допомагаючи зрозуміти самого себе та оточуючих. Медіатора також цікавлять емоційні реакції сторін, але лише з позиції визначення їх справжніх інтересів у вирішенні конфлікту. Він керує емоціями обох сторін, щоб вони не заважали спілкуванню і цим сприяє пошуку альтернатив та рішень, які мають завершитися формально оформленою угодою письмово, або ж просто домовленістю щодо узгодженого спільного рішення. Психолог буде шукати причину, з якої виник конфлікт, розбиратися з внутрішніми особистими проблемами і за потребою міняти відносини між конфліктуючими сторонами. Для нього багато відповідей – в минулому людини. Тому психолог збирає максимум інформації про проблемну ситуацію. Медіатор же є незалежним та нейтральним посередником у перемовинах, мета якого знайти взаємовигідний для обох сторін вихід з даної ситуації. Він веде перемовини за чітко визначеними етапами. Його задача – підтримувати на однаковому рівні обидві сторони шукати рішення, не виділяючи нікого, не створюючи пріоритет поглядів та мати об'єктивні і неупереджені судження. Медіатора не цікавить минуле. Йому потрібна лише та інформація, що стосується конфлікту, тому що медіатор працює на майбутнє і в контексті вирішення лише даного конкретного конфлікту. Психолог може давати поради, рекомендації, альтернативи щодо вчинків людини, тобто, як їй краще зробити, щоб вирішити певну проблему. Медіатор не має права казати, як та чи інша сторона мають вчинити і що зробити. Він не дає оцінок вчинкам, не висловлює свою думку про дії,

які треба зробити тій чи іншій стороні. Медіатор залишається неупередженим і спонукає їх самостійно знайти оптимальне рішення, що задовольнить зрештою обидві сторони.

Творча сфера – складна в емоційному плані та з точки зору організації працівників і процесів. Тому буде корисним мати і психолога, і медіатора. Допомога психолога важлива для врівноваження емоційної сфери творчої людини, налагодження гармонії з внутрішнім «я» та розумінні причин негараздів у стосунках чи зміни упередженого відношення до іншого члена команди, пошуку того, що саме потребує змін у взаємовідносинах чи у власному ставленні та поведінці. Психолог для творчої людини – це можливість висловитися, розібратися у власних почуттях, заспокоїтися, зрозуміти свій стан та його вплив на оточуючих і наслідки для себе, відчувати спокій та знайти натхнення. В силу того, що з одного боку творча сфера не є чітко формалізованою і багато організаційних питань недостатньо врегульовані, що створює непорозуміння і незрозумілості, а з іншого боку ми маємо справу з доволі емоційними особистостями зі своїми специфічними психологічними рисами, таке поєднання при виникненні спорів та конфліктних ситуацій потребує професійних навичок як психолога, так і медіатора. Перший буде працювати на емоційному рівні, шукаючи причину конфлікту та налагоджуючи відносини, корегуючи ставлення сторін одна до одної. А другий, маючи об'єктивний та неупереджений погляд, чітку процедуру вирішення конфліктів, буде стримувати емоційні пориви, врівноважувати їх і спонукати дійти згоди на взаємовигідних умовах. Для розуміння функцій психолога і медіатора у вирішенні конфліктних ситуацій та спорів, була створена матриця розподілу функцій (Таблиця 1).

Таблиця 1 – Матриця розподілу функцій між психологом та медіатором

Функції	Психолог	Медіатор
Вирішення між- та внутрішньо-корпоративних спорів	+	+
Вирішення спорів, пов'язаних з авторським правом та інтелектуальною власністю	-	+
Вирішення трудових конфліктів, коли:		
- Сторони із самого початку відстоюють взаємовиключні інтереси	+	+
- Всі аргументи і засоби змінити точку зору опонента вичерпані, але вихід із ситуації не знайдено	-	+
- Сторони із самого початку по-різному трактують критерії оцінки предмета спору	-	+
- Одна зі сторін отримала серйозну психологічну або фізичну шкоду	+	+
- Сторони розуміють, що їм потрібно зберегти відносини	+	+
- Існує тимчасове примирення, але конфлікт не вичерпано	-	+
- Потрібна третя сторона для контролю за виконанням угоди	-	+
Супровід арт-проектів, реалізація яких зачіпає інтереси багатьох зацікавлених сторін	-	+
Укладання угод	-	+
Вирішення спорів із контрагентами арт-проекту	-	+
Вирішення внутрішньо-організаційних ситуацій	+	+
Вирішення спорів щодо виконання договорів, комерційних угод та відносин, пов'язаних з використанням об'єктів інтелектуальної власності	-	+
Залучення до розробки плану мотивації	+	+
Залучення до розробки плану ризиків	+	+

Джерело: сформовано автором.

Як бачимо з результату розподілу функцій, деякі ситуації потребують залучення професійних навичок обох фахівців. А деякі, як то формальні питання та конфлікти, що вже неможливо вирішити зусиллями психолога, – потребують професійних знань медіатора. Будь-який конфлікт, з точки зору медіатора, – це можливість побачити кризову ситуацію з іншого боку. І, як показує статистика, майже 85% конфліктів вирішуються за допомогою інструменту медіації, і лише 15% вирішуються, коли вони надходять до суду. Але поки сторони залишаються з негативними та суперечливими емоціями і не бажають зрозуміти позицію одна одної, процес медіації завершитись не може [28]. В такому випадку медіатору слід вивести цю ситуацію на

бажання перейти до конструктивного діалогу. Саме ці медіаційні компетенції обґрунтовують рішення керівників організацій та менеджерів проєктів надавати перевагу для вирішення ряду ситуацій медіатору.

Стосовно того, чи має організація вводити посаду медіатора в штат, чи це може бути залучений фахівець ззовні, однозначної відповіді немає. Так само, як і психолога, організація може мати штатного медіатора, а може запросити такого фахівця, звернувшись до компаній, що спеціалізуються на медіації або до приватного медіатора. Кожен з варіантів має свої переваги та недоліки, які аналізує керівництво для прийняття рішення (Таблиця 2).

Таблиця 2 – Переваги та недоліки залучення внутрішнього та зовнішнього медіатора до проєкту

Тип залучення медіатора	Переваги	Недоліки
Внутрішній	- Знає співробітників. - Економічно вигідний для організації. - Може бути залучений водночас до декількох проєктів.	- Упередженість
Зовнішній	- Не упередженість	- Не знає співробітників. - Організація витрачає додаткові кошти на оплату його послуг.

Джерело: розроблено автором.

Внутрішній медіатор добре знає колектив компанії, в тому числі тих, хто входить до проєктної команди. Він знайомий з корпоративними правилами та всіма традиціями, міжособистісними стосунками та «таємницями» співробітників. Йому не потрібен час для вивчення обстановки та членів команди і конфлікт може бути вичерпаний досить швидко. А деякі ситуації можна буде попередити і не допустити. Але це є водночас і його основним недоліком – він може бути не достатньо об'єктивним, якщо однією зі сторін конфлікту буде людина, з якою в нього дружні відносини. При цьому внутрішній бізнес-медіатор не потребує додаткових коштів, так як отримує заробітну платню і може бути залучений одночасно до декількох проєктів в компанії.

Зовнішній медіатор не знайомий з колективом, він не знає корпоративних правил, подробиць в міжособистісних стосунках співробітників. Йому потрібен час для "вивчення" психології учасників конфлікту та розуміння суті конфліктної ситуації. Але це дає йому перевагу неупередженості у своїх поглядах та судженнях. Адже він не має приятельських стосунків з жодним співробітником компанії і не лобіює нічиїх інтересів. При цьому послуги зовнішнього бізнес-медіатора будуть коштувати компанії додаткових фінансових витрат. До того ж, якщо компанія веде водночас декілька проєктів, участь зовнішнього бізнес-медіатора в кожному з них буде оплачуватися окремо.

Жоден з двох варіантів не є кращим або гіршим. Вибір залежить від конкретного проєкту та пріоритетів: замовнику важливий час чи неупередженість. Якщо час на проєкт обмежений і

вкрай важливим є виконати його чітко у заплановані терміни, перевага на боці внутрішнього медіатора, який набагато швидше врегулює конфліктні ситуації і зможе допомогти менеджеру проєкту не допустити деякі взагалі. Якщо потрібна неупередженість і часу на проєкт достатньо, перевага буде на боці зовнішнього медіатора, який хоч і витратить час на вивчення всіх учасників проєкту, але не буде ризику лобювання інтересів однієї з конфліктуючих сторін. Зовнішній медіатор також не зацікавлений у такому процесі переговорів між конфліктуючими сторонами, коли є намір зберегти стосунки з будь-якою чи обома сторонами на подальший час роботи, тим самим намагатися згладити конфлікт, а не дійти до його суті та прибрати причину.

Треба звернути увагу ще на те, що в обох варіантах медіатор не має входити до складу команди арт-проєкту. І внутрішній, і залучений фахівець з медіації підпорядковується безпосередньо замовнику проєкту, а не менеджеру проєкту. Причина такого рішення – мінімізація ризику упередженості медіатора в переговорних процесах членів команди проєкту та/або менеджера проєкту із зовнішніми стейколдерами чи співробітниками інших підрозділів (якщо одна конфліктуюча сторона залучена до команди проєкту, а інша ні, але сам конфлікт впливає на роботу члена команди проєкту). Адже перевага у раціональній пропозиції вирішення суперечки може бути на боці стейхолдера або працівників іншого підрозділу, що може не влаштовувати членів команди проєкту чи менеджера проєкту. Підпорядковуючись напряму менеджеру проєкту, медіатор потрапляє під вплив його повноважень, коли не виключена

маніпуляція цим підпорядкуванням. І це є загрозою для неупередженого судження про причину конфліктної ситуації та процес її вирішення. Тож, щоб уникнути такої залежності, пропонуються варіанти, де медіатор, паралельно з менеджером проєкту, підпорядковується замовнику.

Висновки. В ході дослідження були розглянуті підходи до формування команди проєкту та параметри, що мають вплив на ефективність її роботи. З'ясовано, що мати психолога в штаті, чи як залученого фахівця, для організацій вкрай важливо. Але не всі питання лежать у площині професійних знань та навичок психолога. Завдяки сформованій матриці розподілу функцій, були виявлені задачі, для яких психолог не володіє достатніми навичками без додаткового навчання та отримання відповідного сертифікату для формального завершення процесу медіації, що стало очевидним підтримкам для залучення до проєктів фахівця з медіації.

Тож медіація – це не просто альтернативний спосіб вирішення конфлікту, не вдаючись до судового процесу. В сучасному світі це стало об'єктивною необхідністю. Як показує існуюча практика міжнародних корпорацій, сьогодні найважливішим в бізнесі є вміння домовлятися і зосередити всі зусилля не на протидії і боротьби «проти всіх», а на створенні спільних домовленостей на взаємовигідному співробітництві.

Список літератури

1. Beyerlein M., Beyerlein S., Richardson S. *Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report*. USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993. P. 53.
2. Robert R. Blake, Jane Mouton, Robert Allen, Team Culture. *Team Building*. Winning teams, Les Editions Organization, 1988.
3. Whetten David A., Cameron Kim S. *Developing management skills*. Tenth edition. Pearson Education, Hoboken, NJ, 2020.
4. Gellert M., Novak C. *Teamarbeit, Teamentwickiung*. Limmer-Verlag. 2002. P.20.
5. Fopel K. *Creating a team. Psychological games and exercises*. 2017.
6. Карамушка Л. М., Філь О.А. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2005. Ч. 16. С. 28-42.*
7. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Т.О. *Соціальна психологія : навч.-метод. посібник*. Київ : Каравела, 2009. С. 216.
8. Обозов Н.Н., Обозова А.Н. Три подхода к исследованию психологической совместности. *Вопросы психологии*. 1981. № 6. С. 98-101.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. *Соціальна психологія : підручник: у 2-х кн. Кн. 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія*. Київ : Либідь, 2006. С. 560.
10. Лісневська А.О. *Соціальна психологія малих груп: методичні рекомендації з вивчення спецкурсу "Соціальна психологія малих груп" для студентів 3-го курсу спеціальності "Психологія"*. Чернівці, 2012. С. 72.
11. Горбунова В.В. Технології командотворення: коротка систематика та аналіз обмежень. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ, 2012. Вип. 33. С. 43-47.*

12. Kovach K. *Mediation: Principles and Practice*. West Group, 2000.
13. Fuller L. Mediation – Its Forms and Functions. S. CAL. L. REV. 1971. № 44. P. 305.
14. Alexander N. Mediation and the Art of Regulation. *Law and Justice Journal*. 2008. № 1. P. 1.
15. Steffek, Felix. *Mediation in the European Union: An Introduction*. Cambridge 2012. P. 6.
16. Runesson E, Mari-Lorans Hi. *Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance*. The International Finance Corporation. 2007.
17. Riskin L.L. *Mediation orientations, strategies and techniques. Alternatives to high cost litig*. 1994. pp. 111-114.
18. Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Медіація як соціальна технологія посередництва у конфліктних ситуаціях. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : зб. наук. пр. / за ред. : В. С. Курило. Луганськ : ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2015. Ч. 1. № 2 (291). Сер. Педагогічні науки. С. 37-47.*
19. Олейник О. *Медіація в Україні: Per aspera ad delectat*. Ліга-закон : вебсайт. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/205338_medatsya-v-ukran-per-aspera-ad (дата звернення 15.01.2023р.)
20. Новохацька Д.В. Медіація як спосіб підвищення ефективності IT-проєктів. *Компетентнісне управління проєктами розвитку в умовах нестабільного оточення : тези доповідей XIV міжнародної конференції "Управління проєктами у розвитку суспільства"*. Київ : КНУБА, 2017. С. 446-447.
21. Васильчак С.В., Кутас Л.В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 133-137.
22. Beni G., Wang, J. Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems, Proceed. *NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems, Tuscany, Italy, June 26-30. 1989*.
23. Томас Малоун. *Про "розумні" команди*. Менеджмент: веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int393.html>. (дата звернення: 15.01.2023р.)
24. Розумний М. Україна: колективний інтелект і шляхи його реалізації. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2005. Вип. 7. С. 84-89.
25. Кононенко І. В., Колесник М. Э. Оптимизация содержания проекта по критериям прибыль, время, стоимость, качество, риски. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2012. №1/10 (55). С. 13–15.
26. Рибалко І.В., Чаюн Н.С., Белова О.І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проєкту. *Управління розвитком складних систем : збір. наук. пр.* Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34-42.
27. Про медіацію : Закон України від 16.11.21 р. № 1875-ІХ. *Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України*. 2021.
28. Новохацька Д.В. Організаційні структури IT-проєктів. *Українські перспективи у світовому розвитку : матеріали Науково-практичної конференції (Київ, 4 листопада 2016 року)*. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2016. С.446-447.

References (transliterated)

1. Beyerlein M., Beyerlein S., Richardson S. *Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report*. USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993. P. 53.
2. Robert R. Blake, Jane Mouton, Robert Allen, Team Culture. *Team Building*. Winning teams, Les Editions Organization, 1988.
3. Whetten David A., Cameron Kim S. *Developing management skills*. Tenth edition. Pearson Education, Hoboken, NJ, 2020.
4. Gellert M., Novak C. *Teamarbeit, Teamentwickiung*. Limmer-Verlag. 2002. P.20.
5. Fopel K. *Creating a team. Psychological games and exercises*. 2017.
6. Karamushka L. M., Fil O.A. Psykhologichnyi analiz osoblyvosti diialnosti konkurentozdatnoi upravlinskoï komandy osvითnoi orhanizatsii [Psychological Analysis of the Peculiarities of the Activity of a Competitive Management Team of an Educational Organization]. *Aktualni problemy psykhologii : zb. naukovykh prats Instytutu psykhologii im. H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy; T. 1: Sotsialna psykhologhiia. Psykhologhiia upravlinnia. Orhanizatsiina psykhologhiia / za red. S. D. Maksymenka, L.M. Karamushky* [Actual problems of psychology: collection of scientific papers of the H.S.

- Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine; Vol. 1: Social psychology. Psychology of management. Organizational psychology / edited by S.D. Maksymenko, L.M. Karamushka]. Kyiv : Milenium, 2005. part. 16. pp. 28-42.
7. Anufriieva N.M., Zelinska T.M., Yermakova T.O. *Sotsialna psykholohiia : navch.-metod. Posibnyk* [Social psychology: a study guide]. Kyiv : Karavela, 2009. P. 216.
 8. Obozov N.N., Obozova A.N. Tri podhoda k issledovaniju psihologicheskoi sovmestimosti [Three approaches to the study of psychological compatibility]. *Voprosy psichologii* [Questions of Psychology]. 1981. No. 6. P. 98-101.
 9. Orban-Lembryk L.E. *Sotsialna psykholohiia : pidruchnyk: u 2-kh kn. Kn. 2. Sotsialna psykholohiia hrup. Prykladna sotsialna psykholohiia* [Social psychology: a textbook: in 2 books. Book 2. Social psychology of groups. Applied social psychology]. Kyiv : Lybid, 2006. P. 560.
 10. Lisnenska A.O. *Sotsialna psykholohiia malykh hrup: metodychni rekomendatsii z vyvchennia spetskursu "Sotsialna psykholohiia malykh hrup" dlia studentiv 3-ho kursu spetsialnosti "Psykholohiia"* [Social Psychology of Small Groups: Methodological Recommendations for the Study of the Special Course "Social Psychology of Small Groups" for 3rd year students majoring in Psychology]. Chernihiv, 2012. P. 72.
 11. Horbunova V.V. Tekhnolohii komandotvorennia: korotka systematyka ta analiz obmezhen [Team building technologies: a brief systematization and analysis of limitations]. *Aktualni problemy psykholohii : zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii im. H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy; T. 1: Sotsialna psykholohiia. Psykholohiia upravlinnia. Orhanizatsiina psykholohiia / za red. S. D. Maksymenko, L.M. Karamushky* [Actual problems of psychology: collection of scientific papers of the H.S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine; Vol. 1: Social psychology. Psychology of management. Organizational psychology / edited by S.D. Maksymenko, L.M. Karamushka]. Kyiv, 2012. issue 33. pp. 43-47.
 12. Kovach K. *Mediation: Principles and Practice*. West Group, 2000.
 13. Fuller L. Mediation — Its Forms and Functions. *S. CAL. L. REV.* 1971. № 44. P. 305.
 14. Alexander N. Mediation and the Art of Regulation. *Law and Justice Journal*. 2008. № 1. P. 1.
 15. Steffek, Felix. *Mediation in the European Union: An Introduction*. Cambridge 2012. P. 6.
 16. Runesson E, Mari-Lorans Hi. *Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance*. The International Finance Corporation. 2007.
 17. Riskin L.L. *Mediation orientations, strategies and techniques*. Alternatives to high cost litig. 1994. pp. 111-114.
 18. Liakh T. L., Spirina T. P. Mediatsiia yak sotsialna tekhnolohiia poserednytstva u konfliktnykh sytuatsiiakh [Mediation as a social technology of mediation in conflict situations]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : zb. nauk. pr. / za red. : V. S. Kurylo* [Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University: collection of scientific papers / edited by V.S. Kurylo]. Luhansk : DZ "LNU imeni Tarasa Shevchenka", 2015. part 1. No. 2 (291). ser. Pedahohichni nauky. pp. 37-47.
 19. Oleinyk O. *Mediatsiia v Ukraini: Per aspera ad delectata* [Mediation in Ukraine: Per aspera ad delectat]. Liha-zakon : veb-sait [Liga-law: website]. Available at: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/205338_medatsya-v-ukrain-per-aspera-ad (accessed: 15.01.2023).
 20. Novokhatska D.V. Mediatsiia yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti IT-proektiv [Mediation as a way to improve the efficiency of IT projects]. *Kompetentnisne upravlinnia proektamy rozvytku v umovakh nestabilnoho otocennia : tezy dopovidei KhIV mizhnarodnoi konferentsii "Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva"* [Competence-based management of development projects in an unstable environment: abstracts of the XIV International Conference "Project Management in the Development of Society"]. Kyiv : KNUBA, 2017. pp. 446-447.
 21. Vasylychak S.V., Kutas L.V. Mediatsiia yak odyn iz metodiv tsyvilizovanoho vyryshennia korporatyvnykh konfliktiv [Mediation as a method of civilized resolution of corporate conflicts]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. 2010. No. 20.14. pp. 133-137.
 22. Beni G., Wang, J. Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems, *Proceed. NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems*, Tuscany, Italy, June 26-30. 1989.
 23. Tomas Maloun pro "rozumni" komandy [Thomas Malone on smart teams]. Menedzhment: veb-sait [Management: website]. Available at: <http://www.management.com.ua/interview/int393.html>. (accessed: 15.01.2023).
 24. Rozumnyi M. Ukraina: kolektyvnyi intelekt i shliakhy yoho realizatsii [Ukraine: collective intelligence and ways of its realization]. *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei* [Modern Ukrainian politics. Politicians and political scientists about it]. Kyiv, 2005. issue. 7. pp. 84-89.
 25. Kononenko I. V., Kolesnyk M. E. Optymyzatsiia sodержaniya proekta po kryteriyam prybyl, vremena, stoymost, kachestvo, ryzyk [Optimization of the content of the project according to the criteria of profit, time, cost, quality, risks]. *Vostochno-Evropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohiy* [East European Journal of Advanced Technologies]. Kharkiv: NTU "KhPI", 2012. No.1/10 (55). pp. 13–15.
 26. Rybalko I.V., Chaiun N.S., Bielova O.I. Psykholohichni aspekty tvorchoi osobystosti ta yikh vplyv na vykonannia art-proiektu [Psychological aspects of a creative personality and their influence on the implementation of an art project]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system : zbir. nauk. pr.* [Managing the development of complex systems: a collection of scientific papers]. Kyiv : KNUBA, 2020. No 44. pp. 34-42.
 27. Pro mediatsiuiu : Zakon Ukrainy vid 16.11.21 r. № 1875-IX [On mediation : Law of Ukraine of November 16, 21, No. 1875-IX.]. *Informatsiine upravlinnia Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Information Department of the Verkhovna Rada of Ukraine]. 2021.
 28. Novokhatska D.V. Orhanizatsiini struktury IT-proektiv [Organizational structures of IT projects]. *Ukrainski perspektyvy u svitovomu rozvytku : materialy Naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 4 lystopada 2016 roku)* [Ukrainian perspectives in the world development: materials of the scientific and practical conference (Kyiv, November 4, 2016)]. Kyiv : Universytet ekonomiky ta prava "KROK", 2016. pp.446-447.

Hadiiusha (received) 25.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Рибалко Ірина Вікторівна (Rybalko Iryna) – Університет «КРОК», аспірант PhD кафедри управлінських технологій; місто Київ, Україна; тел.: (095) 581-71-62; e-mail: rybalkoi@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>