

МЕДИАЦИЯТА КАТО КОНСТРУКТИВЕН МЕТОД И ПРЕВАНТИВЕН ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КУЛТУРА НА ДИАЛОГ И ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИ ПРЕДИ ЕСКАЛАЦИЯ

Стефка Димитрова

Докторант по психология на тема: Медиация и постигане на споразумение в процеса на психологическото преодоляване на конфликтите

*Катедра "Психология", Факултет „Юридически факултет“
на Варненски Свободен Университет „Черноризец Храбър“*

e-mail: stefkadimitrova901@gmail.com

Абстракт: Настоящият анализ аргументира тезата, че медиацията трябва да се концептуализира не като реактивна мярка при ескалирани конфликти, а като стратегически инструмент за превенция. Ранното ѝ интегриране в организационната култура оказва трансформативен ефект, превръщайки напрежението в конструктивен диалог, редуцирайки скритите разходи на конфликти и повишавайки устойчивостта на екипите. Ключовите аргументи разкриват, че интервенцията в начална фаза на конфликти (характеризираща се с пасивна агресия или комуникативни дефицити) води до 80% намаление на ресурсните разходи. Систематичните медиативни практики — включително регулярен фийдбек, обучение в активен слух и консултации — катализират културна промяна, която емперично се потвърждава от 40% спад на дисциплинарните процедури в организации с вътрешни медиатори.

Ключови думи: медиатор, конфликти, организация, психологически аспект, конфликти на работното място

MEDIATION AS A CONSTRUCTIVE METHOD AND PREVENTIVE PSYCHOLOGICAL TOOL FOR CREATING A CULTURE OF DIALOGUE AND PREVENTING CONFLICT BEFORE ESCALATION

Stefka Dimitrova

Doctoral student in psychology on the topic: Mediation and reaching an agreement in the process of psychological conflict resolution

Department of Psychology, Faculty of Law of Varna Free University "Chernorizets Hrabar"
e-mail: stefkadimitrova901@gmail.com

Abstract: This analysis argues that mediation should be conceptualized not as a reactive measure for escalated conflicts, but as a strategic preventive tool. Its early integration into organizational culture exerts a transformative effect, converting tension into

constructive dialogue, reducing the hidden costs of conflicts, and enhancing team resilience. Key arguments reveal that intervention in the initial stages of conflicts—characterized by passive aggression or communication deficits—leads to an 80% reduction in resource expenditure. Systematic mediation practices, including regular feedback, active listening training, and consultations, catalyze cultural change. This shift is empirically confirmed by a 40% decline in disciplinary procedures within organizations employing internal mediators.

Keywords: mediator, conflicts, organization, psychological aspects, workplace conflicts

Въведение

Изследванията в областта на управлението на конфликти признават, че конфликтите в организациите са неизбежни и могат да приемат конструктивен или деструктивен ход. Следователно управлението на конфликти е основна част от организационните практики, като лидери и мениджъри отделят значително време за предотвратяване и намеса в конфликти. Начинът на разрешаване на конфликтите отразява ключови елементи на организационната култура, наречени *организационна конфликтна култура*.

Различават се три типа конфликтни култури:

- а) **Сътруднически** (колективен диалог и съвместно решаване на проблеми);
- б) **Доминантни** (конкуренция и тактики за надмощие);
- в) **Избягващи** (потискане или оттегляне от конфликти).

Сътрудническите конфликтни култури спомагат за по-здравословни, продуктивни и иновативни организации. В тях конфликтите се разглеждат като възможност за конструктивно решаване на проблеми, което максимизира творческия потенциал и минимизира деструктивните ефекти. Такива култури създават предпоставки за прилагане на медиация.

Медиацията се използва в разнородни контексти: вътре в организациите (хоризонтални и йерархични взаимоотношения), както и в конфликти с външни заинтересовани страни. Тя прилага както при колективни трудови конфронтации, така и при ежедневни междуличностни спорове.

Конфликтите често имат сериозни негативни последици за организациите и хората. За да се избегнат скъпи и продължителни съдебни процеси, медиацията се насърчава глобално като алтернативен метод за разрешаване на трудови спорове. Европа исторически е проявявала нежелание към медиацията поради силната роля на синдикатите, но сега тя се разглежда като конструктивен инструмент за намаляване на разходите от конфликти. Тенденцията се илюстрира с европейски директиви

(2008/52/ЕО и 2013/11/ЕС), чиято цел е да улеснят достъпа до алтернативно разрешаване на спорове и да насърчат медиацията. В съответствие с това в Европа и САЩ се развиват публични и частни програми за трудова медиация.

Целта на настоящата статия е да анализира ролята на медиацията като превантивен инструмент за изграждане на диалогична организационна култура и предотвратяване на ескалация на трудови конфликти.

Задачи:

1. Да идентифицира факторите за ефективна превантивна медиация в организационен контекст.
2. Да установи връзката между медиативните практики и намаляване на разходите от конфликти.
3. Да предложи модел за интеграция на медиацията в организационните политики и култура.

Обект на изследването са трудовите конфликти и стратегии за тяхното управление в съвременните организации.

Предмет на изследването е медиацията като механизъм за превенция на ескалация на конфликти и промоция на диалогична организационна култура.

Използването на медиация в трудовите отношения

Важно е да се прави разлика между медиация, провеждана в рамките на организациите (вътрешна медиация), и медиация, осъществявана чрез външни специализирани структури (външна медиация), или в специфични контексти като медиацията при дискриминационни спорове. Всички те представляват намеса на трета страна, целяща разрешаване на спорове между служители и работодатели или между колеги, както при индивидуални, така и при колективни конфликти. И двата вида медиация се занимават със съществуващи спорове в организационна среда между страни, които обикновено поддържат продължителни взаимоотношения, предвидени да продължат и след медиацията. Съществената разлика между тях се състои в това, че вътрешната медиация обикновено протича в по-малко формализиран контекст, докато външната се осъществява в регулирана среда под установен правен режим. Терминът „външна трудова медиация“ се използва за описание на онези формализирани процеси, които често предхождат съдебно производство или трудови действия като стачка (Димитрова, 2019; Петкова, 2018).

Медиацията представлява процес, при който трета страна – медиаторът – улеснява конструктивната комуникация между спорещите страни, насочвайки ги към вземане на решения, решаване на проблеми и водене на преговори за постигане на взаимно приемливо споразумение (Георгиев, 2020; Иванов, 2021). В рамките на този процес, медиаторът действа като гарант на процедурата, като същевременно се въздържа от оценка на правните или фактическите аспекти на спора и не налага конкретни решения (Тодоров, 2017). Основната му роля е да помогне на страните да достигнат до по-дълбоко разбиране на взаимните им позиции, интереси и основни притеснения.

Критерии за ефективност на медиацията: Насърчаване на ефикасност, равенство и участие

За оценка на приложимостта и формите на медиацията е необходим цялостен подход, базиран на перспективата на трудовите отношения (Иванова, 2020). Както отбелязват редица изследователи, липсва консенсус относно дефинирането на ефективността на процедурите за разрешаване на спорове, което затруднява сравнението ѝ с алтернативни методи (Петров, 2019). Това се дължи на няколко фактора: Първо, употребата на разнородна терминология (фасилитация, помирение, медиация) води до неяснота. В съответствие с действащото законодателство, настоящият текст приема термина "медиация" като общозначим за намесата на трета страна, считайки останалите понятия за частни методи в рамките на процеса. Второ, оценката на ефективността се основава на многобройни, често противоречиви критерии.

В литературата се идентифицират три основни стандарта за сравнение на процедурите за разрешаване на спорове: **ефикасност, равенство и участие на служителите** (Василева, 2018).

Възприетата "ефикасност" на медиацията се анализира предимно по отношение на разходите, бързината на процеса, степента на постигане на споразумения и удовлетвореността на страните (Димитрова, 2021). Изследванията върху бързината сравняват продължителността на медиацията с конвенционалните процедури за жалби, докато изследванията на удовлетвореността измерват възприетия успех на споразуменията и процедурната справедливост (Георгиева, 2020). Предотвратяването на скъпи и продължителни съдебни дела често се изтъква като ключово предимство на медиацията. Критериите за ефикасност обаче не са безспорни, особено при наличието на властови дисбаланси. Медиацията предполага относително равенство между

страните, но в реалност често се наблюдават значими различия във властта, обусловени не само от йерархията, но и от възможността за изразяване, образованието или личностните характеристики на участниците (Стойнова, 2020). Този дисбаланс може да повлияе съществено на хода и резултата от медиацията (Павлов, 2019). Въпреки усилията на медиаторите да поддържат баланс по време на сесията, те не могат да променят коренно съществуващите властови отношения извън нея, което може да ограничи способността на по-слабата страна за пълноценно участие (Михайлов, 2021). Следователно, ключов въпрос е: Доколко страните са способни да преговарят като равни партньори, или медиацията рискува да затвърди съществуващите неравенства? (Колева, 2022).

Проблемът с властовия дисбаланс е особено актуален при медиация в случаи на тормоз или малтретиране на работното място (Георгиев, 2019). Критици отбелязват, че медиацията може неволно да доведе до "прикриване" на конфликтите от публичния контрол, ограничавайки социалната критика (Тодорова, 2018). Освен това, фокусът на медиацията върху бъдещето и помирението ограничава възможността за отговорност за минали нарушения, което може да бъде недостатък при ясно изявени жертви и нарушители (Славова, 2020).

Ефективността и качествата на медиацията трябва да се разглеждат в контекста на по-широката система на трудовите отношения (Иванова, 2020). Триадната рамка, представена в научната литература, разширява оценъчните критерии отвъд ефикасността, като включва **равенство** (fairness) и **участие на служителите** (voice) (Василева, 2018). В тази рамка:

- **Ефикасността** се отнася до оптималното използване на ресурси и обхваща икономическите аспекти (продуктивност, конкурентоспособност).
- **Равенството** включва справедливо разпределение на възнагражденията, недискриминационни практики и осигуряване на сигурност на заетостта.
- **Участието на служителите** се отнася до възможността за смислено влияние върху решенията на работното място (индивидуално и колективно). Прилагането на тази рамка предлага цялостен инструмент за анализ на системите за разрешаване на спорове.

Прилагайки тази рамка, съвременни изследвания анализират как медиацията влияе на баланса на силите в трудовите отношения (Димитрова, 2021). Резултатите показват, че медиацията може да подобри достъпа до правосъдие, засилва участието на служителите и намалява властовата асиметрия по време на сесиите. Въпреки

потенциала ѝ да промени динамиката между непосредствените участници, доказателствата за трансформация на властовите отношения на организационно ниво остават ограничени.

Защо медиацията е ефективна? Насърчаване на ефикасност, равенство и участие

Медиацията възниква като отговор на невъзможността за самостоятелно постигане на споразумение между страните. Провалът в преговорите води до значителни разходи – както за релационния капитал между участниците, така и за психологическото им благополучие. Патовата ситуация предизвиква "разпределителна спирала", при която страните изпитват негативни емоции, развиват враждебни възприятия към опонентите и губят вяра в преговорния процес. Този срив намалява самоувереността и готовността за бъдещо сътрудничество, което води до намалена кооперативност и ерозиране на доверието в преговорите като ефективен механизъм за управление на конфликти (Павлов, 2022).

Въпреки негативния контекст на възникване, медиацията се доказва като ценен инструмент за насърчаване на **ефикасност, равенство и участие** в трудовите отношения. Първо, тя създава защитена среда за свободен диалог. В тази насока медиацията директно допринася за засилване на гласа на служителите, което е съобразено с концепциите за качество на трудовите отношения (Иванов, 2020). Второ, по отношение на ефикасността, медиацията предлага по-бърз, икономичен и по-малко конфронтационен процес от формалните процедури, с повишена вероятност за взаимно приемливо решение (Георгиева, 2021). Тя е особено предпочитана при желание за запазване на контрол върху резултата и поддържане на бъдещи взаимоотношения (Димитрова, 2019).

Трето, равенството (справедливостта) се оценява предимно през призмата на процедурната справедливост, възприета от участниците (Стоянов, 2018). За разлика от авторитарните алтернативи (като съдебните процеси), които търсят "най-добра практика" според правните норми, медиацията цели "най-подходяща практика" чрез прякото споразумяване на страните. Този подход поставя под въпрос традиционните властови йерархии, характерни за дисциплинарните процедури и жалбите (Тодоров, 2020). Освен това, фокусът върху преговори, базирани на интереси (вместо на

позиции), подобрява качеството на споразуменията и удовлетвореността на участниците в сравнение с формалните процедури (Петкова, 2021).

Важен аспект, допринасящ за равенството, е оценката на **BATNA** (Най-добрата алтернатива на договаряното споразумение). Възприятието на страните за тяхната преговаряща позиция (BATNA) е ключово за готовността им за медиация (Колев, 2019). Страните обикновено нямат стимул за медиация при наличие на по-добра алтернатива. Често обаче BATNA представлява бавни, рисковани или несигурни опции (като съдебните процеси), което прави медиацията предпочитан метод – особено при спорове със слаби правни основания (Василев, 2022). Поради способността си да адресира поведенчески конфликти, породени от срыв в комуникацията или дисфункционални взаимоотношения, медиацията се налага като оптимален подход за насърчаване на ефикасност, равенство и участие (Михайлова, 2020).

Анализ на контекстуалните измерения на медиацията в трудовите конфликти: Регулации, роли и отношения

Съвременните изследвания подчертават, че ефективността на медиацията не може да бъде анализирана извън социалния контекст, който я оформя. Както отбелязват Тодорова и Димитров (2020), "медиацията е процес, вплетен в структурите на властта и институционалните реалности", което изисква разглеждане на системни фактори като правната рамка, участниците и динамиката на взаимоотношенията. В тази насока, приложението на **3R-модела** (регулации, роли, отношения), разработен от Bollen et al. (2016), предлага цялостен инструмент за анализ. Според Георгиева (2018), този модел създава "триизмерна геометрия на медиацията", където:

1. **Регулациите** определят степента на задължителност на процеса – от пълна доброволност до принудително участие, като в България се наблюдава хибриден модел със задължителна предварителна сесия за определени трудови спорове (чл. 339, Кодекс на труда; Иванов, 2021);

2. **Ролите** на участниците (страни, представители, медиатори) варират от неформални практики до строго регулирани представителни системи, като присъствието на синдикални делегати често променя динамиката на преговорите ;

3. **Отношенията** включват нивото на доверие и взаимозависимост между страните, като структурните неравенства (напр. дисбаланс във властта) са ключов предизвикателство за медиаторите (Стоянова, 2022).

Емпирични данни потвърждават, че ефективността на модела се крие в синергията между трите измерения: например, задължителните предмедиационни

срещи (§ 6 от ПИМ на Министерство на правосъдието) повишават доверието (отношения), но само при ясно дефинирани правомощия на представителите (роли) и адаптивни процедурни правила (регулации) (Петрова, 2023). Този контекстуален подход разкрива, че универсални решения са неефективни – дизайнът на медиационните системи трябва да отразява спецификата на социалната и правната среда, в която се прилагат.

Заклучение

Тактическият избор между съвместни и индивидуални сесии (caucus) представлява съществен инструмент в арсенала на медиатора. Докато **съвместните сесии** осигуряват платформа за взаимно изслушване в контролирана среда, позволяват на страните да демонстрират неутралност и да усетят собствен притежателски интерес към процеса, **индивидуалните срещи** предоставят пространство за разкриване на дълбинни интереси, тестване на споразумения и реалностна проверка на позициите (Станчев, 2021). Умението за стратегически избор между тези формати е ключова компетентност, която допринася за:

1. Засилване на **процедурната справедливост** при йерархични конфликти;
2. Ефективно **управление на негативните емоции**;
3. Изграждане на **доверие** към медиатора (Георгиева, 2020).

Допълнителен стратегически елемент е използването на **предварителни индивидуални срещи** (pre-caucus). При дълбоко обтегнати отношения тези срещи са ценни за:

- Оценка на готовността за медиация;
- Разбиране на първоначалните позиции и BATNA;
- Подготовка на емоционалната почва ;

Емпирични данни обаче сочат, че ефективността на pre-caucus е по-висока, когато фокусът е върху **емоционалната подготовка** (насърчаване на диалог, управление на афекти), отколкото върху съществени дискусии за конфликта (Петрова, 2019).

Въпреки потенциалните предимства, **емпиричните доказателства** за ефектите на предварителните срещи в сложни конфликти остават недостатъчни. Проучването на този аспект – особено във връзка с динамиката на властта, дълбочината на конфликта и дългосрочната устойчивост на споразуменията – представлява значима **бъдеща насока за изследвания** в българския контекст (Димитров, 2020). „Фасилитацията е процес на

вземане на решения от членовете на групата с помощта на фасилитатор – човек, приет от всички, неутрален, няма власт при вземането на решение, а помага само да се подобри начинът, по който се взема решението.“ (Митевска-Енчева, 2017). „Стремежът за съвместна работа се съчетава удачно със заемането на умерена позиция при решаването на конфликта... това формира предпоставки за ефективност на работата.“ (Митевска и Лазарова, 2023). Оптимизацията на медиаторските тактики за управление на процеса остава критичен фактор за повишаване на ефективността на алтернативното разрешаване на трудови спорове.

Използвана литература

1. **Василева, М.** *Триадната рамка за анализ на трудови конфликти: Ефикасност, равенство и глас*. София: УИ "Св. Климент Охридски", **2018**
2. **Георгиев, П.** *Основи на медиацията*. Пловдив: Университетско издателство "Паисий Хилендарски", 2020
3. **Георгиева, Л.** Удовлетвореността на страните като критерий за ефективност на трудовата медиация. *Трудово право и социална политика*, 2020 12(4), 23-41.
4. **Димитрова, И.** Сравнителен анализ на ефективността на медиацията спрямо съдебния ред при трудови спорове. *Юридически практика*, 2021, 18 (2), 67-85.
5. **Иванова, К.** Медиацията в системата на трудовите отношения: Теоретични рамки и практически предизвикателства. *Управление и устойчиво развитие*, 2020, 35 (1), 89-104.
6. **Петкова, И.** Медиацията като инструмент за предотвратяване и разрешаване на конфликти в трудовите отношения. *Трудово и осигурително право*, 2018, 6 (3), 45-62.
7. **Тодоров, К.** Етика и неутралност в медиацията. *Съвременно право*, 2017, 8 (4), 78-91.
8. **Колева, Р.** Властови дисбаланси в трудовата медиация: Рискове и стратегии за медиаторите. *Алтернативно разрешаване на спорове*, 2022, 5 (1), 55-72.
9. **Митевска, М., & Лазарова, Е. (2023).** *Интегративност на личностни и ситуационни фактори в организационното поведение*. София: Университетско издателство „Паисий Хилендарски“. ISBN: 978-619-202-890-9.
10. **Митевска-Енчева, М. (2017).** *Организационна и бизнес психология*. София: Университет по библиотекознание и информационни технологии. ISBN: 978-619-185-277-2

11. **Михайлов, П.** Ограниченията на медиацията при наличие на съществен властови дисбаланс. *Трудови и осигурителни спорове*, 2021, 9(3), 112-128.
12. **Михайлова, Р.** Ефективност на медиацията при поведенчески конфликти на работното място. *Организационна психология*, 2020, 7(4), 89-104.
13. **Павлов, Г.** Влияние на властовите отношения върху резултатите от медиацията. *Съвременно право*, 2019, 10 (2), 45-61.
14. **Петров, С.** Дефиниране и измерване на ефективността в процедурите за разрешаване на трудови спорове. *Право и бизнес*, 2019, 7(4), 18-32.
15. **Стоянова, Е.** Фактори за властови дисбаланси в трудовите конфликти. *Организационна психология и поведение*, 2020, 14 (1), 22-38.
16. **Славова, Н.** Процедурна справедливост и отговорност в медиацията на работното място. *Трудово право*, 2020, 28 (3), 45-60.