

МЕЖДУЛИЧНОСТНИ ОТНОШЕНИЯ И СТИЛОВЕ НА МЕДИАЦИЯ: СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИ АНАЛИЗ

Стефка Димитрова

Докторант по психология,
Варненски Свободен Университет „Черноризец Храбър“
e-mail: stefkadimitrova901@gmail.com

Резюме: Статията представя социално-психологически анализ на медиацията, със специален акцент върху междуличностните отношения между медиаторите и техните клиенти. Разглеждат се стиловете на медиация – официален, психотерапевтичен, контролиращ, емпатичен и бизнес – и тяхната връзка с личностните характеристики на медиаторите. Резултатите показват съществени различия във взаимните възприятия на двете страни и подчертават значението на доверието и сътрудничеството за ефективното разрешаване на конфликти. Медиацията се очертава не само като инструмент за договаряне, но и като сложен социално-психологически процес.

Ключови думи: медиация, социални ориентации, професионална дейност на медиатора, междуличностни отношения, стилове на преговори, психологически характеристики

INTERPERSONAL RELATIONS AND MEDIATION STYLES: A SOCIO- PSYCHOLOGICAL ANALYSIS

Stefka Dimitrova

Doctoral Student in Psychology, Varna Free University “Chernorizets Hrabar”
e-mail: stefkadimitrova901@gmail.com

Abstract: The article presents a socio-psychological analysis of mediation, with a special focus on the interpersonal relations between mediators and their clients. Different mediation styles – official, psychotherapeutic, controlling, empathetic, and business – are examined in relation to the mediators’ personality characteristics. The results reveal significant differences in the mutual perceptions of both groups and highlight the importance of trust and cooperation for the effective resolution of conflicts. Mediation emerges not only as a tool for negotiation but also as a complex socio-psychological process.

Keywords: mediation, social orientations, professional activity of the mediator, interpersonal relations, negotiation styles, psychological characteristics.

Въведение

В съвременното общество, характеризиращо се с висока социална динамика, разнообразие от интереси и чести междуличностни противоречия, медиацията се утвърждава като един от най-ефективните подходи за алтернативно разрешаване на конфликти. Нейната значимост надхвърля процедурните рамки, като ключовата ѝ сила се крие в социално-психологическите взаимодействия между страните (Herrman, 1993). Междуличностните отношения, доверието и стилът на комуникация определят не само готовността за сътрудничество, но и възможността за постигане на устойчиво и удовлетворяващо споразумение (Fisher & Ury, 1981).

Конструктивното разрешаване на конфликти предполага трансформация на негативните емоции и преминаване към активно търсене на взаимноизгодни решения. Weitzman & Weitzman (2000) подчертават, че медиацията създава условия страните да се възприемат като съюзници, а не като противници. Стилете на медиация – официален, психотерапевтичен, контролиращ, емпатичен и бизнес – представляват не само техники на професионална практика, но и израз на личностните характеристики на медиатора, които пряко влияят върху качеството на междуличностните отношения и динамиката на преговорния процес (Riskin, 1996; Lang & Taylor, 2000).

Актуалността на темата се подчертава и в българския контекст. Иванов (2010) разглежда значението на конструктивното общуване в условията на конфликт, а Митев (2015) акцентира върху нуждата от развитие на култура на диалог и доверие в процеса на медиация. Според Петрова (2018), именно социално-психологическите умения на медиатора са решаващ фактор за успешното управление на напрежението между страните. Български изследователи като Георгиев (2016) и Даскалова (2019) също посочват, че ефективността на медиацията зависи от съчетанието между професионална подготовка, личностни качества и способността за адаптиране към различни стилове на комуникация.

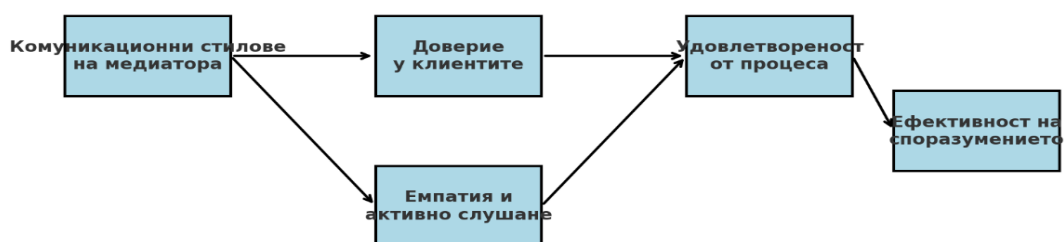
Тези изследвания, както чуждестранни, така и български, подчертават необходимостта от по-задълбочен социално-психологически анализ на медиацията. Той е важен не само за изграждането на единна теоретична рамка, но и за практиката, която изисква ясни насоки относно ролята на междуличностните отношения и стиловете на медиаторите в процеса на разрешаване на конфликти.

Настоящото изследване има за цел да анализира социално-психологическите механизми на възприемане и доверие в процеса на медиация, като акцентът е поставен върху влиянието на комуникационните стратегии на медиаторите върху

удовлетвореността на клиентите и ефективността на постигнатите споразумения. За постигането на тази цел се поставят няколко основни задачи: да се изследва връзката между стиловете на комуникация на медиаторите и нивото на доверие у клиентите; да се сравнят възприятията на клиентите относно авторитета и неутралността на медиатора; да се установи ролята на емпатията и активното слушане като фактори за успешна медиация; както и да се проследи влиянието на комуникационния стил върху удовлетвореността от процеса и резултатите от него.

В основата на изследването стоят няколко хипотези. Първата е, че стилът на комуникация на медиатора оказва пряко влияние върху доверието на клиентите. Това се подкрепя от Fisher и Ury (1981), според които доверието е критичен елемент в преговорите, а според Иванов (2010) именно комуникативните умения създават усещане за психологическа сигурност. Втората хипотеза предполага, че клиентите възприемат медиатора едновременно като авторитетна фигура и като сътрудник. Weitzman & Weitzman (2000) определят медиатора като „временен лидер“, а Петрова (2018) отбелязва, че балансът между авторитет и емпатия е решаващ за неговата ефективност. Третата хипотеза гласи, че емпатията и активното слушане повишават удовлетвореността на клиентите и вероятността за устойчиво споразумение. Това се потвърждава от Lang & Taylor (2000), които акцентират върху ролята на емпатията за преодоляване на недоверието, както и от Георгиев (2016), който изтъква, че емпатията е основа за изграждане на сътрудничество. Четвъртата хипотеза приема, че различните комуникационни стилове (официален, емпатичен, бизнес-ориентиран и др.) водят до различна степен на ефективност в медиацията. Riskin (1996) предлага модел, показващ връзката между стил и резултатност, а Митев (2015) подчертава значението на адаптацията на комуникационните стратегии в практиката.

Структуриран модел на връзките в медиацията



Обект на изследването са социално-психологическите механизми на доверие, възприятие и удовлетвореност в процеса на медиация. Предмет на изследването са възприятията и оценките на клиентите относно комуникационните стратегии и стилове на медиаторите в контекста на разрешаването на конфликти

Теоретичните основи на конструктивното разрешаване на проблеми и ролята на медиацията в този процес.

На теория, конструктивното междуличностно решаване на проблеми възниква, когато хората оставят настрана разрушителни емоции като гняв или желание за отмъщение, или когато преминат от пасивни жертви към активни участници в търсене на взаимни решения на взаимни проблеми (Weitzman & Weitzman 2000: 188). **Конструктивното междуличностно решаване на проблеми** е преход от пасивност и деструктивни емоции към активно и съвместно търсене на решения. Това е в противовес на традиционните модели на конфликт, където гневът, отмъщението или чувството на безпомощност доминират и възпрепятстват продуктивния диалог. Според Weitzman & Weitzman (2000), ключовият момент е способността на участниците да оставят настрана емоционалния товар и да се фокусират върху общия проблем. Този подход не просто намалява напрежението, а създава нова рамка за взаимодействие, в която страните се възприемат като съюзници в решаването на проблема, а не като врагове.

В този контекст, **формалната медиация** се разглежда като структуриран процес, който улеснява този преход. Тя не само предоставя неутрален посредник, но и култивира необходимите умения у участниците. Както посочва Herrman (1993), нарастващата популярност на медиацията в съдебните програми и други сфери е емпирично доказателство за нейната ефективност. Логиката е, че ако медиацията се използва все по-широко за разрешаване на спорове, това означава, че тя успешно постига целта си – да насърчава конструктивното решаване на проблеми.

Следователно, медиацията е не просто алтернативна процедура за разрешаване на спорове, а **социално-психологически инструмент**, който:

- **Стимулира промяна на перспективата** от конфронтация към сътрудничество.
- **Създава безопасна среда**, в която страните могат да изразят своите нужди и интереси без страх от емоционална ескалация.
- **Насочва фокуса** от миналото и вината към бъдещето и взаимните решения.

Вероятно поради методологични трудности, ключово предизвикателство в областта на разрешаването на спорове е липсата на строги емпирични тестове, които да докажат превъзходството на медиацията над други методи, като например съдебни спорове и арбитраж. Същевременно съществува обемна литература за преговорите и медиацията, която макар и да не предлага непременно „строги тестове“ за превъзходство, предоставя богат източник на теоретични и концептуални рамки. (Riskin 1996, 2003; Lang & Taylor 2000).

За съжаление, в литературата липсва **консенсус по отношение на дефинициите** на ключови понятия и променливи в областта на медиацията. Това разнообразие от концептуални и оперативни дефиниции, макар и да представлява **богат ресурс** за изследвания, често действа като източник на объркване както за учените, така и за практикуващите медиация.

Липсата на единен теоретичен и терминологичен апарат. е пряк резултат от интердисциплинарния характер на медиацията. Специалисти от области като право, психология, социология, комуникационни науки и бизнес администрация допринасят за литературата, но всеки от тях носи със себе си специфична терминология и методология.

Тази фрагментация има няколко ключови последици:

- **Намалена сравнимост на изследванията:** Когато едно и също понятие се дефинира по различен начин в различни изследвания, става изключително трудно да се сравняват техните резултати. Например, "успехът на медиацията" може да бъде дефиниран като постигане на споразумение в едно проучване, докато в друго може да означава подобрени междуличностни отношения между страните. Тази липса на обща основа възпрепятства натрупването на последователно научно знание.

- **Трудности в практиката:** За практикуващите медиатори, липсата на консенсус може да доведе до объркване относно най-добрите практики, етичните стандарти и професионалните компетенции. Един медиатор, обучен в правна рамка, може да има различен подход от медиатор, обучен в психология, което потенциално може да създаде несъответствия в качеството на предлаганите услуги.

- **Пречка пред развитието на единна теория:** Въпреки че разнообразието от гледни точки е ценно, то може да забави формирането на една всеобхватна, универсална теория на медиацията, която да обедини различните подходи и да предложи по-цялостен модел за разбиране на процеса.

Въпреки тези предизвикателства, интердисциплинарният характер на медиацията е и нейна най-голяма сила. Той позволява на практиката да черпи от богатството на различни научни области, обогатявайки я с различни инструменти и подходи. За да се преодолее фрагментацията, е необходимо да се работи за създаване на общи рамки и терминология, които да служат като мост между различните дисциплинарни традиции, без да се жертва ценното разнообразие.

Изследване на социално-психологическите аспекти на медиацията

Медиацията е не просто процедура, а **комплексен социално-психологически феномен**, който зависи в голяма степен от характеристиките на участниците в нея. Изследването е фокусирано върху четири основни хипотези, които изследват връзката между личните профили, междуличностните възприятия и професионалните практики на медиаторите и техните клиенти.

Изследваните лица са две групи участници:

1. **Медиатори** (N=98) на възраст от 21 до 63 години от различни региони на България, с практически опит. Съотношението по пол е 55% жени и 45% мъже.
2. **Клиенти** (N=100) – пълнолетни граждани на България, ползвали услугите на медиатор поне веднъж. Съотношението по пол е 50% мъже и 50% жени.

Изследователски методи

Изследването е базирано на теоретичните и методологични принципи на водещи местни и чуждестранни изследователи в областта на разрешаването на конфликти (Иванов, 2010; Fisher & Ury, 1981; Metta, 2005). Прилаган е както теоретичен и методологичен анализ, така и следните емпирични методи:

1. **Въпросник за лични данни** – използван за събиране на социално-демографска информация, както и данни за удовлетвореността от работата и субективната ефективност на медиаторите. Подобен подход е прилаган в изследванията на McEwen (1999), където се акцентира върху значението на личните данни и професионалния опит в анализа на медиацията.

2. **Методика „Диагностика на междуличностните отношения“** (Лиъри, 1957; Leary & Coffey, 1955) – приложена за определяне на профилите на социалните ориентации и взаимната оценка на медиаторите и клиентите. Този инструмент е широко използван в социалната психология за изследване на модели на взаимодействие.

3. **Авторски въпросници** – „Подходи в медиацията“, „Стил на преговори в медиацията“ и „Субективен успех на професионалната дейност на медиатора“ (СПДМ).

Тези инструменти са разработени в контекста на настоящото изследване с цел да се проследят специфични аспекти на професионалната практика. Подобни авторски инструменти са използвани и от Riskin (1996, 2003), който създава класификации на медиационните подходи.

4. **Количествени методи** – включват анализ на средни стойности, честотен анализ, корелационен анализ и анализ на таблици за контингентност. Според Deutsch (1991), количествените методи са ключови при изследване на конструктивното и деструктивното разрешаване на конфликти, тъй като позволяват да се установят статистически значими зависимости между личностни характеристики и поведенчески модели.

Подробна информация за извадката е представена в таблици 1,2,3:

Таблица 1. Описание на извадката по образователна степен и семейно положение

Примерна категория		Медиатори, %	Клиенти, %
Степен на образование	СОУ	0	9
	средно професионално	0	19
	висше	78	70
	учебна степен	12	2
Семейно положение	сам/а	42	21
	в съжителство без брак	47	64
	в брак	8	10
	разведен (а)	3	5

Таблица 2. Описание на извадката от медиатори по специализация

Специалност	Количество (N=98)
Психология	34
Право	21
Социология	3
Конфликти	15
Педагогика	9
Философия	3
Международни отношения	5
История	2
Икономика	3

Таблица 3. Взаимни оценки на социалните ориентации и ключови разлики

(Δ = „образ“ – „самооценка“; положителни Δ означават, че другата страна оценява по-високо от самооценката)

Вид взаимоотношения	Самооценка медиатор	Образ на медиатора (по клиенти)	Δ Клиенти за медиатора	Самооценка клиент	Образ на клиента (по медиатори)	Δ Медиатори за клиента	Разлика на самооценки (Мед-Кл)
Властно-водещ	6,57	7,70	+1,13	6,93	4,87	-2,06	-0,36
Независим-доминиращ	5,92	5,13	-0,79	6,45	5,72	-0,73	-0,53
Праволинейно-агресивен	4,67	3,89	-0,78	6,65	5,00	-1,65	-1,98
Недоверчив-подозрителен	4,82	2,84	-1,98	8,21	7,70	-0,51	-3,39
Покорен-срамежлив	5,65	2,88	-2,77	8,04	5,85	-2,19	-2,39
Зависим-послушен	4,61	3,36	-1,25	6,65	5,96	-0,69	-2,04
Съвместно-конвенционално	6,35	4,30	-2,05	7,72	4,87	-2,85	-1,37
Отговорно-щедро	7,00	5,36	-1,64	8,66	2,98	-5,68	-1,66

Подробен анализ на резултатите

Резултатите от изследването очертават ясно изразени тенденции в начина, по който медиаторите и клиентите възприемат себе си и другата страна. Единственият профил, в който клиентите оценяват медиатора по-високо от неговата самооценка, е *властно-водещ* ($\Delta=+1,13$). Това подкрепя извода, че медиаторът се възприема като активен временен лидер, а не като пасивен и неутрален посредник. В статията именно по скалата „Доминиране“ е отчетена статистически значима разлика между групите. Обратно, в същата скала медиаторите оценяват клиентите доста по-ниско от тяхната самооценка ($\Delta=-2,06$), което очертава асиметрия на ролите – клиентите се възприемат като по-малко доминантни в очите на медиатора.

Недоверието се явява зона на съвпадение между двете групи. И медиаторите, и клиентите съвпадат в оценката, че клиентите са високо недоверчиви (самооценка=8,21;

образ от медиатора=7,70). Разминаването е минимално ($\Delta=-0,51$), което сигнализира за стабилна характеристика на входа в медиация и подчертава нуждата от ранни интервенции за изграждане на доверие.

Особено силни разминавания се наблюдават в профилите, свързани с кооперативност и про-социално поведение. Скалите *съвместно-конвенционално* и *отговорно-щедра* показват най-големите отрицателни Δ за клиентите ($-2,85$ и $-5,68$): клиентите се самоописват като много кооперативни и отговорни, но медиаторите не ги възприемат така. Аналогично, клиентите оценяват про-социалните черти на медиатора значимо по-ниско от неговата самооценка ($\Delta=-2,05$ за съвместност; $-1,64$ за отговорност). Този модел е класически пример за self-other bias – „ние сме кооперативни/щедри, другият – по-малко“.

Клиентите възприемат медиатора и като значително по-малко покорен/срамежлив, отколкото той сам се оценява ($\Delta=-2,77$), което е консистентно с ролята му на ръководител на процеса.

На обобщено ниво клиентите системно занижават повечето профили на медиатора спрямо неговата самооценка (средно $\Delta=-1,27$). Медиаторите обаче още по-силно занижават профилите на клиентите спрямо тяхната самооценка (средно $\Delta=-2,04$). Между двете самооценки се открива устойчива дистанция: медиаторите се самооценяват средно с 1,72 пункта по-ниско от клиентите в осемте скали взети заедно.

Анализът на резултатите позволява да се установят и връзки между възприятията и стиловете на медиация. Високата оценка за *властно-водещ* образ на медиатора в очите на клиентите е съвместима с официален или контролиращ стил, при който лидерството и структурата са силно изразени. От друга страна, самооценките от медиаторите отговорност и съвместност насочват към емпатичен или фасилитативен стил, но по-ниските клиентски оценки подсказват, че про-социалните сигнали не се възприемат достатъчно отчетливо от клиентите в реалния процес.

Анализът на взаимните оценки на социалните профили на медиаторите и клиентите показва, че успешната медиация е силно обусловена от социално-психологическата динамика и взаимните възприятия. Наблюдаваната асиметрия в оценките – медиаторът като възприет лидер и клиентът като по-недоверчив и силно самооценяващ се като кооперативен – очертава ключови предизвикателства за практиката. Тези резултати потвърждават, че медиацията следва да се разглежда не само като процес на неутрално посредничество, а като форма на временно лидерство,

при което медиаторът управлява процеса и същевременно поддържа доверието на страните.

Подобни зависимости са в унисон с по-широките закономерности на организационното поведение, където взаимодействието между личностните и ситуационните фактори е в основата на ефективните социални процеси. Както посочват Митевска и Лазарова, „поведението на индивидите в организацията е многофакторно обусловено“ и е резултат от „взаимодействието между личността, лидерските стилове, културните практики и адаптацията“. Пренасяйки тази логика върху медиацията, можем да твърдим, че стилът на медиатора е не само личностна характеристика, но и динамичен отговор на конкретната ситуация и очакванията на клиентите.

Освен това, фактът, че клиентите системно подценяват кооперативните и про-социалните качества на медиатора, а медиаторите подценяват клиентските, разкрива класически self-other bias. Това съвпада с разбирането на организационното поведение за нуждата от „гъвкавост и адаптивност на организационната система“ – в случая адаптивност на медиатора към социално-психологическите нагласи на страните.

Следователно, медиацията може да бъде разглеждана като специфичен социално-психологически процес, в който лидерството, емпатията и умението за изграждане на доверие са решаващи за успеха. Подобно на организационната динамика, тя изисква „системен анализ на факторите, продуциращи поведението, както и посоката на тяхното влияние“. В този смисъл бъдещите изследвания следва да се фокусират върху интегративни модели, които съчетават личностни и ситуационни характеристики, за да се постигне по-висока устойчивост на постигнатите споразумения.

Проверката на хипотезите се осъществи чрез комбинация от количествени методи – анализ на средни стойности, честотен анализ, корелационен анализ и анализ на таблици за контингентност. Чрез тези подходи бяха установени статистически значими различия в представите на медиаторите и клиентите за социалните им ориентации. Например, хипотезата за различия по скалата „Доминиране“ се потвърди, като резултатите показаха, че медиаторите се самооценяват като по-доминантни, докато клиентите ги възприемат и като авторитетни лидери.

Хипотезата за високото ниво на недоверие сред клиентите също бе подкрепена – и самооценките, и образът им в очите на медиаторите показаха близки стойности, което е доказателство за консистентност на данните. По отношение на връзката между образованието, трудовия опит и предпочитания подход в медиацията бяха установени

корелации, които сочат, че по-опитните медиатори са по-склонни да използват фасилитативен стил, докато по-малко опитните – трансформативни или наративни подходи.

По този начин проверката на хипотезите не само потвърди първоначалните очаквания, но и разкри допълнителни зависимости, които подчертават ролята на индивидуалните и социално-психологическите характеристики за ефективността на медиацията.

Практически изводи

Получените данни имат важни практически приложения за обучението и практиката в медиацията. На първо място, фреймингът на ролите в началото на процеса е ключов: ясно обяснение защо медиаторът ще „води“ процеса намалява риска доминирането да се тълкува като авторитарност. Второ, необходимостта от ранни техники за изграждане на доверие е очевидна – валидирането, прозрачността относно процедурата и активните микросигнали на емпатия могат да смекчат високия недоверчив профил на клиентите. Трето, калибрирането на кооперативността е важно за намаляване на self–other bias – техники като рефлексивно обобщаване и съвместно формулиране на цели могат да балансират взаимните възприятия. Накрая, мониторингът на стила е необходим: при отчетливо „официален/контролиращ“ почерк е добре да се включат емпатични интервенции, за да не ерозира възприетата кооперативност.

Заклучение

В заключение, статията показва, че успехът на медиацията не зависи само от процедурата, а е дълбоко вкоренен в **психологическата динамика** на участниците. Той разкрива, че взаимното възприятие, личните характеристики и професионалните стилове на медиаторите са критични фактори, които трябва да бъдат разбрани и отчетени както в обучението на медиаторите, така и в практиката.

Освен това се подчертава, че медиацията е не само процедура, но и **социално-психологически феномен**, а разбирането на индивидуалните особености на медиаторите и клиентите е от ключово значение за ефективното управление на конфликтни ситуации. Разликите във възприятията допринасят за установяването на

доверие и конструктивно взаимодействие, което е необходимо условие за успешното разрешаване на спорове.

Резултатите от изследването показват, че социално-психологическите характеристики на медиаторите и клиентите играят съществена роля в динамиката на медиационния процес. Установената асиметрия във възприятията – медиаторът като временен лидер и клиентът като по-малко доминантен и силно недоверчив – подчертава значението на баланса между авторитет и сътрудничество. Това потвърждава твърдението на Weitzman & Weitzman (2000), че медиаторът следва да бъде неутрален фасилитатор, но и достатъчно активен, за да управлява процеса.

Високото ниво на недоверие сред клиентите, отчетено и в самооценките, и в образа им в очите на медиаторите, съответства на наблюденията на Fisher & Ury (1981), според които липсата на доверие е основна бариера в преговорите. В този контекст ролята на медиатора е не само да структурира диалога, но и да прилага стратегии за изграждане на доверие, включително активно слушане и емпатия (Lang & Taylor, 2000).

Разминаванията в кооперативните профили (*съвместност* и *отговорност*) са пример за класическия „self–other bias“, описан в социалната психология (Leary, 1957). Клиентите се възприемат като по-съвместни и щедри, отколкото медиаторите ги оценяват, докато самите медиатори се самоопределят като по-кооперативни, отколкото клиентите ги виждат. Това напрежение може да се обясни чрез различните роли и очаквания в процеса – медиаторът търси баланс и контрол, докато клиентът търси признание за собствената си готовност за сътрудничество.

Практическите изводи от това изследване са насочени към необходимостта от интегриране на по-целенасочени интервенции в обучението на медиатори. Както отбелязва Иванов (2010), именно комуникационните умения и социално-психологическите компетенции са критични за ефективността на медиацията. Това означава, че подготовката на медиаторите следва да акцентира върху:

- **фрейминга на ролите** в началото на процеса, за да се намали рискът доминирането да бъде възприето като авторитарност;
- **ранни техники за доверие**, които да адресират високия недоверчив профил на клиентите;
- **калибриране на кооперативността**, чрез което да се преодолее self–other bias;
- **мониторинг на стила**, който да осигури баланс между официалност и емпатия.

В заключение, медиацията следва да се разглежда като комплексен социално-психологически феномен, при който индивидуалните особености на медиатора и клиентите, стиловете на взаимодействие и взаимните възприятия са решаващи фактори за ефективността на процеса. Това съответства на разбирането на Deutsch (1991), че конструктивното разрешаване на конфликти зависи не само от процедурата, но и от психологическите ресурси и умения на участниците.

Използвана литература

1. Deutsch, M. (1991). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
2. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
3. Herrman, M. (1993). *The mediation process: From theory to practice*. Jossey-Bass.
4. Ivanov, I. (2010). *Конфликтология и социална психология*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.
5. Lang, M., & Taylor, A. (2000). *The making of a mediator: Developing artistry in practice*. Jossey-Bass.
6. Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Ronald Press.
7. McEwen, C. A. (1999). *Mediation: A practical guide*. Routledge.
8. Mitevska, M., & Lazarova, E. (2024). *Integrativity of personality and situational factors of organizational behavior*. Plovdiv University Press. ISBN: 978-619-202-890-9.
9. Riskin, L. L. (1996). Understanding mediators' orientations, strategies, and techniques: A grid for the perplexed. *Harvard Negotiation Law Review*, 1(1), 7–52.
10. Weitzman, E., & Weitzman, J. (2000). *The mediation handbook*. Springer