

Mediation as a Strategic Tool in the Manager's Practice

Prof. Velislava Nikolaeva, PhD
Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Varna, Bulgaria
velislava.nikolaeva@vfu.bg

Abstract

This paper presents the results of a study conducted on the applicability of mediation in managerial practice. In the development, mediation is seen as a strategic management tool for influence and interaction at the workplace, and in addition to managers, members of the teams they lead also participate in the study. The thesis defended is that mediation can be used as a management tool in the practice of managers and as such, it increases the effectiveness of workplace interaction between participants in the implementation of a task, project or process. A working hypothesis is also introduced according to which managers use the statutory mediation technology in their practice in a targeted and adapted way. The survey found that in business organizations where managers use mediation in their practice, employees feel more relaxed and motivated, and destructive conflicts are significantly less.

Keywords: mediation, strategic behaviour, management, competitive advantage, management style

JEL Code: M120

DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2023.12.3.14

Въведение

Управлението на бизнес организациите се променя в съответствие с динамиката на външната среда. Промяната в управлението безусловно включва и взаимодействието между мениджърите и служителите. Това се възприема като ново предизвикателство пред техните мениджъри, които трябва да познават и използват в своята практика подходящ инструментариум за въздействие върху служителите, които ръководят. Така на преден план излиза необходимостта от увеличаване на набора от техники и инструменти, с които резултатно и целенасочено да се променя поведението на хората на работното място. Като такъв инструмент може да се използва медиацията, която през последните години все повече увеличава границите си на приложимост в бизнес организациите.

В публикацията са представени и резултати от изследване, проведено с цел да се определи приложимостта на медиацията като управленски инструмент в практиката на мениджърите.

Предмет на изследването е поведението на мениджъри, които използват в своята практика медиация.

Задачите, които се поставят са свързани с определяне на познанията на мениджърите за медиацията, начините за придобиване на тези знания и границите на приложимост на медиацията в тяхната практика.

Въведените ограничителни условия на изследването са както следва:

- Не се изследва връзката между предмета на дейност на бизнес организациите и приложимостта на медиацията в трудовите колективи.
- Не се разглежда медиацията на работното място, осъществена от медиатор, различен от мениджъра – пряк ръководител на екипа/ звеното/ организацията.
- Извън обхвата на изследването остават другите управленски техники, които мениджърите използват в своята практика.
- Не се изследва приложението на медиацията в комуникацията на бизнес организацията с външните и контактни аудитории на участвалите в проучването мениджъри, макар че приложимостта и е безспорна.
- Не се изследва участието на мениджърите в медиация като медиирани.

Работната хипотеза на изследването е, че мениджърите, които познават същностните специфики на медиацията, я използват в своята практика целенасочено и адаптирано по отношение на технологията на нейното прилагане (само техниките, без конкретната процедура).

1. Медиацията като способ за решаване на спорове в бизнес организацията

Според Чл. 2. от Закона за медиацията (Zakon za mediatsiyata, 2004) „Медиацията е доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, при която трето лице – медиатор, подпомага спорещите страни да постигнат споразумение.“ От текстовете в същия нормативен документ се подразбира, че чрез медиация могат да се разрешават най-различни спорове от различно естество, в това число на работното място.

За резултатността на медиацията (Zakon za mediatsiyata, chл. 5-7, 2004) според целите и задачите на настоящата публикация, от значение е спазването на следните принципи, интерпретирани:

- Доброволност и равнопоставеност на страните при участие в медиация. На работното място участниците в процедурата по медиация трябва да се разглеждат като равнопоставени и да се ползват с едни същи условия при участието си за разрешаването на конфликта чрез медиация.
- В своята практика като медиатор мениджърът трябва да спазва принципите за неутралност и безпристрастност. Тук е важно да се направи и следното уточнение: Мениджърът на работното си място защитава преди всичко целите и приоритетите на бизнес организацията. Това може да го постави в дискусийна ситуация в някоя медиация, т. к. запазването на неутралност и безпристрастност към страните може да е в ущърб на организацията, чиито интереси той представлява.
- По отношение на поверителността като нормативно регламентирано изискване за медиация, прилагането и на работното място на мениджъра, може по някакъв начин да затрудни другите му дейности, предвидени в длъжностната му характеристика. Това е и един от значимите рискове на медиацията на работното място. В общия случай мениджърът спазва условието за поверителност в процеса на медиация, освен ако не са застрашени интересите на организацията, която той трябва да представлява в своето трудово поведение.

Използването на медиацията като управленски инструмент има за цел да подпомогне мениджъра при осъществяването на управленските му функции, включително при предотвратяването или преодоляването на конфликтни ситуации. Това може да възпрепятства неутралността, безпристрастността и поверителността.

Така на преден план се откроява въпроса за професионалната етика на медиатора мениджър, който при участието си в разрешаването на някои спорове на работното място, може да попадне в противоречива ситуация по отношение на целите и интересите на участниците в медиацията и конфликт и целите и интересите на организацията, от която всички са част.

В процедурата по медиация мениджърът медиатор следва да изпълнява и да се съобразява със следните задължения и отговорности:

- Мениджърът изслушва и зачита мнението на участващите в спора страни.
- При обстоятелства, затрудняващи неговата обективност мениджърът може да се откаже от медиацията или да обсъди случая с участниците в процедурата и да постъпи по целесъобразност.
- Мениджърът следва да се придържа към правилата и технологията на медиацията.

- Мениджърът създава среда, в която участващите в конфликта могат свободно да изразяват мнението си, така че комуникацията между тях да се подобри.
- Той въвежда правила при общуването между страните и изисква от тях те да се спазват.

В специализираната литература могат да се открият множество публикации, посветени на медиацията на работното място. В тях се изследват различни аспекти на приложимостта и като способ за разрешаване на спорове в организации с различен предмет на дейност.

По-долу в изложението са представени резултати от авторово изследване за потенциала на медиацията да се използва в практиката на мениджърите в бизнес организациите, в това число да се разглеждат като управленски инструмент със стратегическо значение.

2. Приложимост на медиацията в практиката на мениджърите

2.1. Организация и методология на проучването

За целите на проучването са разработени две анкетни карти – една за служители от екипа (организацията) и една за мениджърите. Изследвани са 29 екипа от различни организации, като там където мениджърът е дал съгласието си да участва в проучването, в него се включва и целият му екип.

Анкетирването е проведено онлайн в периода юни – август 2023 сред фирми със седалище в град Варна. Проучването е проведено чрез анкетни карти с включени в тях затворени въпроси.

Анкетната карта за мениджърите е разделена на две части. Първата част включва въпроси, свързани с техните персонални знания, умения и нагласи за използването на медиация в практиката им и за потенциала и да се използва като управленски инструмент със стратегически характер. Втората част от анкетната карта включва въпроси, с чийто отговори се измерва отношението към фактически проведената или фактическото провеждане на медиацията на работното място. Тази част от анкетната карта е идентична със съдържанието на част от въпросите, които са включени в анкетната карта на служителите. Това е направено, за да може по-прецизно да се сравнят и анализират отговорите на всяка от страните, участващи в процедурата по медиация. По този начин може да се определи и отношението на участниците към една и съща процедура по медиация, както и областите, в които те смятат медиацията за най-успешна, неуспешна или предпочитана. В изследването са участвали са 162 служители. Като големината на екипа най-често е между 3 и 5 служители.

Общият брой на участващите мениджъри в проучването е 29, а на служителите от техните екипи 162.

В анкетните карти са включени въпроси за оценка и самооценка. С получените отговори се определя отношението на мениджъри и служители към използването и участието им в медиация на работното място.

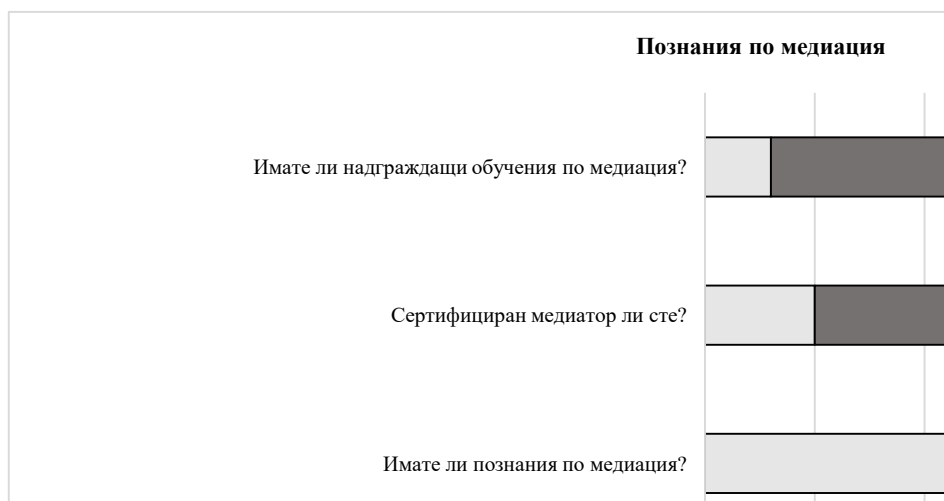
По-конкретно получените резултати са обобщени и анализирани по-долу.

2.2. Резултати от проведеното проучване

Отправна точка в изследването е определянето на онези мениджъри, които:

- Имат познания по медиация
- Използват медиация на своето работно място
- Имат участие в обучение по медиация и/или са сертифицирани
- Имат специализирани надграждащи обучения по медиация

Резултатите са показани във фигура 1.



Фигура 1. Познания по медиация

Видно от фигура 1 е, че повечето мениджъри (82,76%), които използват медиация в своята практика не са сертифицирани медиатори. 60% от сертифицираните медиатори имат надграждащи обучения по медиация. Макар, че процентът е показва, че с надграждащи обучения са повече от половината мениджъри, които са сертифицирани, броят им реално е трима от общо пет.

Повечето практикуващи медиация мениджъри са участвали в обучения и семинари по въпроси, свързани с медиацията без да са преминали сертифициране. Много от тях посочват, че използват медиаторски техники в своето трудово ежедневие без да става въпрос непременно за медиация. Това е отчетено като предимство, което мениджърите определят като такова със стратегически характер.

В случаите, в които мениджърите (51,72%) не могат да се справят сами с конфликтите на работното място, са ползвали външен специалист. Малко по-малко са тези, които не са се обръщали към експерт за помощ. (48,28%)

Тези мениджъри, които са ползвали медиация на работното място, отчитат че медиацията е подобрила комуникацията между участниците в съответния спор (76,19%) са на мнение, че това се е случило в повече от 50% от случаите, а 13,79% от анкетираните посочват, че това е станало в между 30% и 50% от решаваните спорове. Едва 10,02% са тези, които смятат, че медиацията е била резултатна в по-малко от 30% от случаите.

Общо 81% от участвалите в проучването бизнес организации са малки, като 48 % са микропредприятия с персонал по-малко от 10 човека. Това показва, че относително се запазва разпределението по видове предприятия по критерия „големина“ според българското законодателство. (Zakon za MSP, 1999)

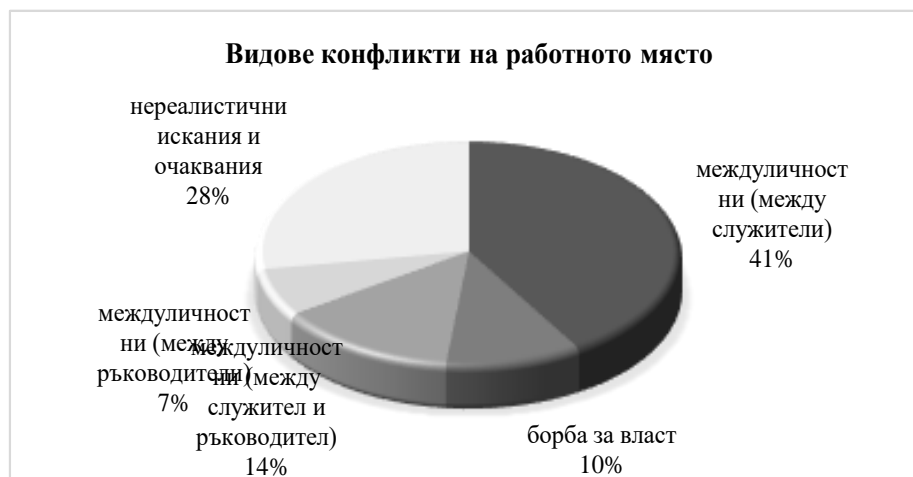


Фигура 2. Големина на бизнес организациите, участвали в проучването

Шестдесет и седем процента от мениджърите, които са попълнили анкетната карта, са ръководители на отдели, а 53% на цели организации. 64% от мениджърите на организации са мениджъри на микропредприятия с по един екип. Останалите мениджъри, които ръководят организации са такива на малък бизнес 61% и 39% от тях – среден (Определени като относителен дял от остатъка.). Няма такива, които да ръководят голямо предприятие.

Броят на служителите, които са участвали в анкетното проучване е 162. От тях 83 работят в микро и малки бизнес организации, 53 са в средни и 26 в големи. 89 от тези 162 са участвали в процедура по медиация.

Интерес за автора представлява въпроса за видовете конфликти, които се случват на работното място. Резултатите от обработените отговори са визуализирани във фигура 3.



Фигура 3. Видове конфликти на работното място

Видно от фигура 3 е, че най-честите конфликти, които мениджърите разрешават с помощта на медиация са:

- между служители
- във връзка с нереалистични искания и очаквания
- между служител и ръководител.

Прави впечатление, че най-малък е дела на разрешаваните конфликти между ръководители. Възможни причини за това са:

- Големината на бизнеса
- Стила на ръководство
- Естеството на поставената задача
- Нежеланието на ръководителите да заявят, че има конфликт на работното място между самите ръководители

Отправна точка в процедурата по медиация е информационната осигуреност на спора. При стартирането на процедурата по медиация писмено от страните па спора информация събират 19,05% от мениджърите. Устно от всяка от страните се информират 14,29%, а 66,67% от анкетираните нямат предпочитания как ще съберат информация за причините и същността на спора.

19,05% от мениджърите медиатори предпочитат индивидуални срещи със страните по спора. Привържениците на груповите срещи със страните по спора са 14,29%, а 66,67% от тях нямат предпочитание за вида на срещите, т.е. дали да ги провеждат индивидуално или групово с всички засегнати страни по спора. Това потвърждава и резултатите от предходния въпрос, според отговорите на които, за повечето мениджъри информационното осигуряване на спора също се осъществява по ситуационен начин.

Когато са в ролята на медиатор, това че са и мениджъри по-скоро помага на 33,33% от тях, по-скоро пречи на 28,57%, а тези, които не могат да преценят са 38,10%. Ситуационният подход в поведението им като мениджъри-медиатори може да се установи още и чрез отговорите на други включени в анкетната карта въпроси. (Таблица 1)

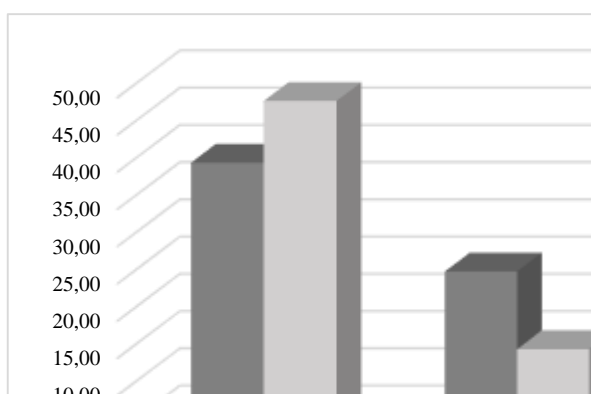
Таблица 1. Поведение на мениджърите като медиатори на работното място

Твърдение	Да	Не	Понякога
Ако не мога да се справя сам с конфликта между служителите, търся експертна помощ	42,38	20,69	37,93
Когато служителите откажат участие в медиация, аз търся други начини да се справя с конфликта между тях.	80,95	4,76	14,29
Не давам предпочитания на едни и същи техники в едни и същи ситуации.	41,38	20,69	37,93
Използвам различни техники, за да разрешавам конфликтни ситуации в екипа си.	55,17	3,45	41,38

Важен по отношение на поведението на мениджърите като медиатори е и въпроса изясняващ поведението им при вземането на решение по спора в процедурата по медиация. 61,90% от мениджърите, които са в ролята на медиатор, си позволяват да предлагат решение, ако смятат, че това ще помогне, 19,05% формулират решение по спора и толкова не си позволяват да формулират решение по спора.

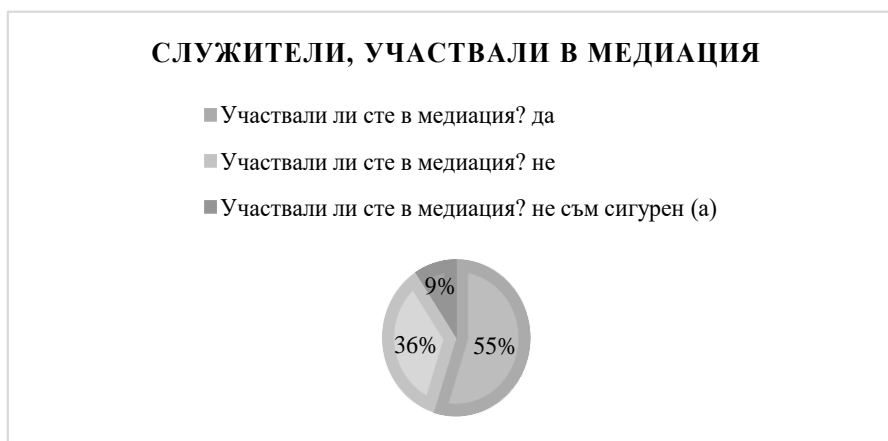
Този резултат показва, че има известно несъответствие между предписаното поведение на медиатора според определената нормативна рамка и поведението на мениджъра като медиатор на работното място в случаите, в които той предлага решение по спора.

От гледна точка на отговорите, които показват склонността на мениджърите да формулират решението, това може да се тълкува по-скоро като помощ и не толкова като намеса между спорещите страни.



Фигура 4. Оценка за резултатността на медиацията на работното място

От всички участвали в проучването служители, 55% от тях са били част от процедура по медиация. (Фигура 5)



Фигура 5. Служители, участвали в медиация на работното място

Интерес представляват и отговорите на въпроса „Кой инициира процедурата по медиация?“. Според 50,56% от служителите това е мениджърът, 25,84% смятат, че това са те, и 23,59% смятат, че това е техния колега, с който имат конфликт. С този резултат може да се аргументира и водещата роля на мениджъра в процедурата по медиация и важноста му за него според участвалите в проучването служители.

Процедурата по медиация може да се осъществи в една или повече срещи. Като част от изследването е предвидена и проверката на това в колко срещи най-често се решава един конфликт на работното място. (Фигура 6)



Фигура 6. Брой срещи в процедурата по медиация

Видно от фигура 6 споровете най-често се решават в две или дори в една среща между страните. Рядко се налагат повече от три срещи за разрешаването на един конфликт.

Това позволява аргументирано да се предположи, че умелото използване на медиаторски техники при разрешаването на конфликти на работното място, устойчиво и резултатно подобрява комуникацията между спорещите страни, тъй като повече от 82% отговарят, че повече спорове с този колега не са имали за периоди по-дълги от 6 месеца след разрешаването на предходната конфликтна ситуация. В подкрепа на това твърдение са и отговорите, които служители и мениджъри дават на въпроса относно участието им в процедура по медиация. (Фигура 7)



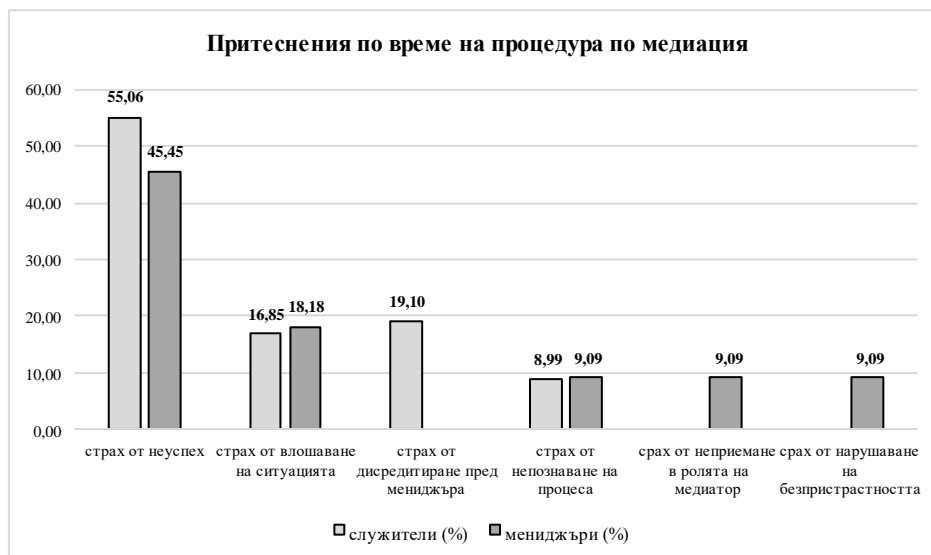
Фигура 7. Готовност за участие в медиация на мениджъри и служители

По-голямата готовност на мениджърите да участват в медиация от тази на служителите може да се обясни с по-голямото притеснение, което служителите изпитват, когато участват в процедура по медиация. (Фигура 8)



Фигура 8. Отношение на мениджъри и служители за първоначално участие в процедура по медиация

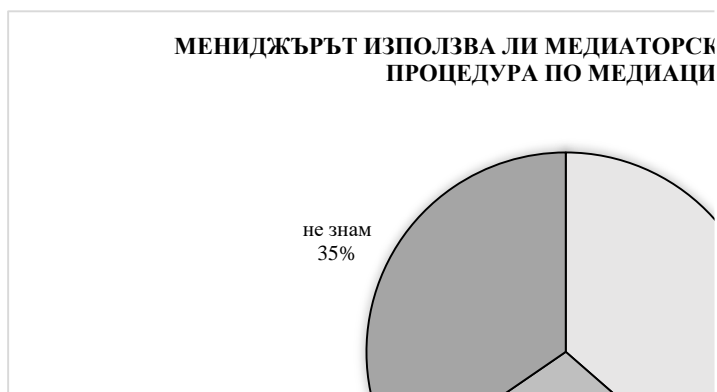
Това притеснение може да е породено от различни причини. Установено е, участниците встъпват с известна тревога в процедура по медиация. Като водещи причини и за мениджъри, и за служители са посочени страха от неуспех и страха от влошаване на ситуацията. (Фигура 9)



Фигура 9. Причини за притеснения на мениджъри и служители по време на процедура по медиация

Тъй като процедурата по медиация се отличава с конкретна специфика и технология, въпреки, че на работното място, естеството на проблемите е такова, че по-скоро не се стига до писмени споразумения между спорещите страни, още по-малко, до съдебно утвърждаване на споразумението, все пак, като част от въпросите, включени в анкетната карта, е посочен такъв, проверяващ именно това: била ли е предварително изяснена (в началото на процеса) същността и технологията на медиацията. Отчетен е само по един отговор от служител и от мениджър, според които това не е направено. Тези резултати показват отговорно отношение на участниците в процеса на медиация и още по-конкретно на мениджърите.

С познаването на технологията на медиацията е свързан и въпроса мениджъра използва ли медиаторски техники в практиката си и извън процедурата по медиация, и по-конкретно, разпознаваеми ли са те (техниките) от служителите като поведенческа черта на мениджъра на работното място. (Фигура 10)



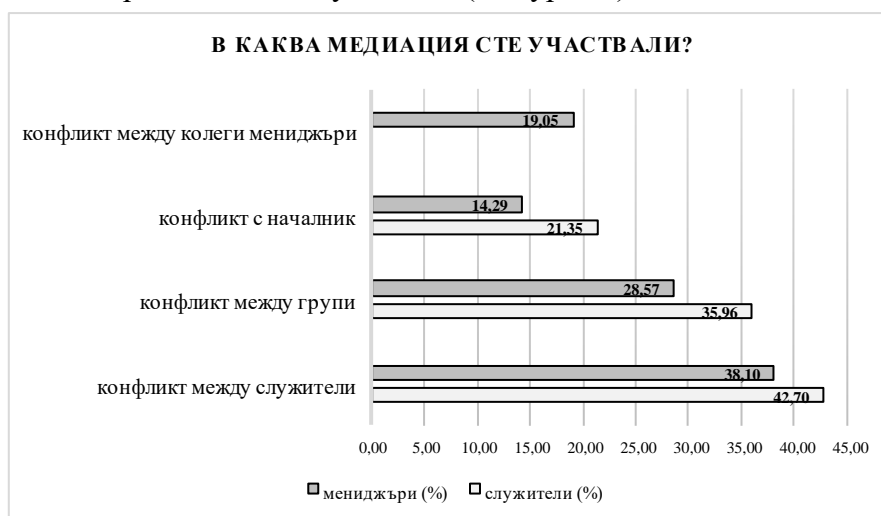
Фигура 10. Равнище на разпознаваемост на медиаторските техники в практиката на мениджъра извън процедура по медиация

Получените резултати показват, че служителите по-скоро се затрудняват да разпознаят медиаторски техники, които техния ръководител използва в своето трудово ежедневие извън процедура по медиация.

В същото време 51,23% от участвалите в проучването служители са посочили, че имат предварителни познания за медиацията и процедурата по медиация при първото си участие в нея. Заедно с това се отчита голяма обща удовлетвореност от участващите в процеса по

медиация и последваща положителна нагласа за участие в други процедури по медиация, ако такава необходимост се появи.

Най-често и на работното място медиацията се използва за разрешаване на междуличностни конфликти, следвана от конфликти между групи. Това твърдение се споделя както от мениджъри, така и от служители. (Фигура 11)



Фигура 11. Видове медиация на работното място

С това може да се обяснят и широките граници на приложимост на медиацията на работното място, тъй като междуличностните конфликти могат да бъдат с много голяма честота в трудовите колективи. С това може да се обяснят и дадените от служителите отговори за казусите, които успешно, според тях, могат да се решават на работното място. (Фигура 12)

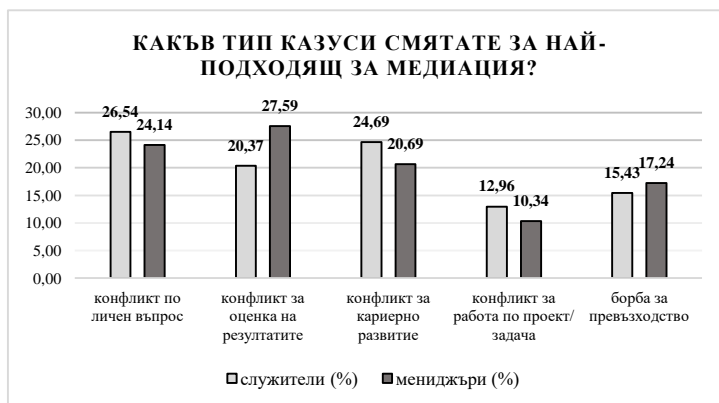


Фигура 12. Рейтинг на решаваните казуси с медиация на работното място

Получените отговори дават възможност по-прецизно да се подредят конфликтите, при които мениджъри и служители с готовност и вероятно с желание биха се съгласили да разрешават с медиация.

Ако мениджърите поставят на първо място конфликтите, свързани с оценка на резултатите, то служителите поставят на първо място конфликтите по личен въпрос. И ако мениджърите са посочили именно междуличностните конфликти по личен въпрос на второ място (виж фигура 13), то за служителите това са конфликтите заради кариерното развитие, които пък са поставени на трето място от мениджърите. От своя страна служителите поставят на трето място конфликтите за оценка на резултатите.

На четвърто и пето място и мениджъри, и служители подреждат съответно „борба за превъзходство“ и „конфликт за работа по проект/ задача“.



Фигура 13. Поведение на мениджърите като медиатори на работното място

Резултатите от проведеното изследване позволяват формулирането на следните изводи и обобщения:

- Участвалите в анкетното проучване представители на различни бизнес организации смят медиацията за полезен инструмент при решаването на различни спорове. Това потвърждава и авторовата теза, че медиацията може да се разглежда като стратегически инструмент в практиката на мениджърите, тъй като при правилното и прилагане тя успешно носи предимства не само за всички участници в процеса по медиация, но и за цялата организация, тъй като изграждането на спокойна работна среда е предпоставка за повишаване на производителността и мотивацията на служителите.
- Отчитането на относително добро познаване на процеса по медиация позволява аргументирано предположение, че съпротивата срещу нейното използване при решаването на различни спорове на работното място, ще предпостави не само нейното последващо използване в участвалите в проучването организации, но и ще подпомогне популяризирането и като управленски инструмент със стратегическо значение и в други организации.
- Използването на медиаторски техники в практиката на мениджърите извън процедура по медиация показва широтата на тяхната приложимост в трудовото ежедневие на ръководителя. Те показват полезността си и към развитието на професионалната пригодност на мениджърите и обосновано могат да се включат в необходимия набор от знания и умения, които ръководителите трябва да притежават, за да бъдат успешни при изпълнението на трудовите си задължения, т.е. знанията и уменията за използване на медиация на работното място имат стратегически характер по отношение на компетентностния профил на мениджъра.

Заклучение

Използването на медиация на работното място през последните години придобива все по-голяма популярност сред мениджърите. Целенасоченото и използване като управленски инструмент позволява по-ефективно справяне с различни конфликтни ситуации, които неминуемо възникват в трудовите колективи. Мениджърите, които повишават своята пригодност със знания и умения по медиация, притежават стратегическо предимство пред всички останали, тъй като спорове, решени с помощта на медиаторски техники водят до

устойчиво подобряване на комуникацията между служители и екипи, което пък е предпоставка за подобряване на синергията в организацията.

Литература

1. Aleksandrova, N. (2022). Ikonomicheski efekti ot prilagane na mediatsiyata za upravlenie na konfliktite v organizatsiite. *Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sfere*. Varna: Nauka i ikonomika, 184-189.
2. Beer, J., Packard, C. (2012). *The Mediator's Handbook*. Minneapolis: New Society Publisher.
3. Kolarova, D. (2019). *Prouchvane na sastoyaniето na mediatsiyata v stranata*. Sofiya: Fondatsiya „Partnyori“.
4. Zakon za malkite i srednite predpriyatiya. Obn. DV. br.84 ot 24 Septemvri 1999g., ... posl. izm. i dop. DV. br.66 ot 1 Avgust 2023.
5. Zakon za mediatsiyata. Obn. DV. br.110 ot 17.12.2004, ... posl. izm. i dop. DV. br.11 ot 2 Fevruari 2023.
6. Kamenova, D. (2021). *Mediatsiya i neverbalna komunikatsiya*. Sofiya: KK Trud.
7. Klyavkova, K. (2019). *V hrana na mediatsiyata*. Sofiya: Fondatsiya „Ahaya Obshtestvo“.
8. Makgrat, Dzh., Beyts, B. (2019). *Malka kniga za golemite teorii v menidzhmanta*. Sofiya: Hermes.
9. McCorkle, S., Reese, M. (2005). *Mediation Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
10. Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey Bass.
11. Naredba № 2 ot 15 mart 2007. za usloviyata i reda za odobryavane na organizatsiite, koito obuchavat mediatori; za iziskvaniyata za obuchenie na mediatori; za reda za vpisvane, otpisvane i zalichavane na mediatori ot edinniya registar na mediatorite i za protsedurnite i etichni pravila za povedenie na mediatora. Obn. DV. br.26 ot 27 Mart 2007g., ... posl. izm. i dop. DV. br.15 ot 21 Fevruari 2020.