

Ролята на медиацията при решаването на спорове в корпоративна среда

Албена Комитова
Ия Петкова-Гурбалова

Увод

Промените в технологиите, в достъпа до информация и знание, в разбирането за културите и в заобикалящата среда налагат множество трансформации в начина на функциониране на организациите. Предефинират се явленията, процесите, подходите за справяне с различни предизвикателства. Споровете и конфликтите са неизбежна част от организационния живот. Във времето причините за възникване на спорове по-скоро остават устойчиви, но за сметка на това се променя разбирането за тяхната роля в рамките на организациите, променят се подходите, които се определят като успешни при решаването на различни конфликтни ситуации. Медиацията може да се определи като нов и все още недостатъчно познат подход за решаване на спорове, който набира все по-голяма популярност, както в контекста на правоприлагането, така и в корпоративна среда. Все повече програми за придобиване на управленски умения включват специални модули, които обучават принципи и техники на медиацията. Увеличава се броят на примерите, които показват значима зависимост между използвани техники на медиацията по време на преговори и постигнати положителни резултати.

Теоретичен обзор

Паунов (1998, стр. 214) отчита, че конфликтът е неизбежен феномен в организациите, тъй като те функционират по пътя на постигането на съгласуваност и компромиси между противоречивите елементи в структурата им и между индивидите и групите, заети в тях. В организационните предпоставки за възникване на конфликт авторът включва неясно дефинирани трудови задължения или застъпване на техните граници, неясни организационни правила, необмислени или невъзможни срокове, организационна сложност, конкуренция за ограничени ресурси, неподходяща комуникационна система и др. Давидков (2005, стр. 170) обобщава, че конфликтите са свързани предимно с отрицателни характеристики на взаимоотношенията между хората, като при тяхното описание се използват термини като възпрепятстване, сблъсък, борба, вреди, противоречие, неразбирателство и др. Според Фланаган и Рунде (Flanagan, Runde, 2008), изследванията през последните двадесет години са установили, че в организациите има два основни типа конфликти: конфликт на задачи и конфликт на взаимоотношения. **Конфликтът на задачите** се концентрира върху това как да се разрешат проблемите, причинени от различията във възгледите, идеите и мненията. Съществува схващане, че подобни конфликти са по-скоро здравословни и те могат да подпомогнат проява на творчество, както и да дадат възможност за по-успешно вземане на решения. Това е възможен начин за разглеждане на конфликта в положителен план. Вторият тип конфликт е известен като **конфликт в отношенията**. Най-често хората се отнасят негативно към този тип конфликти. Не е случайно, че хората често използват отрицателни думи, за да опишат конфликтна ситуация. Това е така, защото те са склонни да свързват конфликта именно с конфликт на взаимоотношения. Примери за конфликти в отношенията включват разногласия относно ценности, лични или семейни норми или относно личен вкус и предпочитания. Различни изследователи стигат до заключението, че конфликти в отношенията намаляват производителността и мотивацията сред членовете на екипа. Недостатъчната комуникация между членовете на екипа може да доведе до ограничени възможности за избор и лоши решения. В допълнение, членовете на

екипа могат просто да се съгласят да се вземе решение, без да мислят за въздействието и качеството на изпълнението.

В опит да систематизира конфликтите спрямо техния ефект (конструктивен или неконструктивен) Панайотов (2018, стр. 347) извежда структурна схема на функционални и дисфункционални конфликти – таблица 1.

Таблица 1: Функционални и дисфункционални конфликти

Функционални конфликти	Дисфункционални конфликти
<ol style="list-style-type: none"> 1. Воят до нови идеи – подхожда се конструктивно на възникналите различия. 2. Стимулират креативността – използват се форми на развиващо се обучение, семинари и дискусии. 3. Повишават организационната виталност – обогатяват се взаимоотношенията, усещането на взаимност при изпълнението на определена дейност. 4. Помагат на индивидите, групите и екипите да установяват своята идентичност, възможности и потенциал за развитие. 5. Стремежът към позитивни промени се трансферира в иновации, в ефективност на организационни действия, в конкретни политики, евристични подходи или в естествени „клапани за отпускане“ при разрешаване на проблем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отклоняват насочеността от същността – на преден план е деконструктивно несъгласие. 2. Възприемат се като заплаха за психологическия и енергиен баланс на организацията. 3. Прахосват и стесняват ресурсите до определен източник – емоционален, поведенчески център или стил на управление, с персонализиране на проблемите и противоречията. 4. В ход са отношения, които се основават на принципа: „първо да действам, а после ще му мисля“, със заплахи и враждебно поведение. 5. Създават негативен климат, разрушават груповата сплотеност, като вербалната агресия, похватите на откровената измама и манипулация водят до защитните механизми на фрустрация и стресови реакции.

Източник: Панайотов (2018, стр. 347)

Хаджиев (2011, стр. 225-226) допълва, че необходимостта от решаването на проблем възниква в случаите, когато има несъответствие между текущата и желаната ситуация. Според автора етапите, през които се минава в процеса на вземане на решение са (1) определяне на проблема; (2) създаване на алтернативни решения; (3) оценка и избор на решение; (4) изпълнение и оценка на решението. Съществена роля в цялостния процес за решаване на проблеми се придава на нагласата за сътрудничество и съвместна работа.

Бринк (Brink, 2016) обобщава, че конфликтите могат да отнемат много внимание и енергия от страна на ръководството, а забавянето или осуетяването на проекти да доведе до пропуснати възможности, както и до сериозни финансови загуби. Според автора управлението и превенцията на конфликти не е прерогатив само на отдел „Човешки ресурси“ или на правния отдел. Повечето конфликти нямат нищо общо с правните аспекти или условия на работа. Следователно, умението за конструктивно управление на взаимоотношенията в организацията е важен актив за всеки ръководител на всяко ниво и в цялата организация. Хаджиев (2011, стр. 226) обръща внимание, че при организационни конфликти ролята на консултанта е изключително важна. Той съдейства на участниците да дефинират точно интересите си, по които може да се преговаря, да определят ценностите и

потребностите си, които не са предмет на договаряне и да стимулира страните в намиране на различни варианти.

В свое изследване, посветено на организационните конфликти, Михайлова (2020) заключава, че ранните изследвания върху способите за решаване на конфликти се свързват с формалните (професионалните) трети страни като медиатори и арбитри. Изследванията върху ръководителите като трета страна добиват популярност след осъзнаване на наличието на значителни различия между тяхната намеса и намесата на формалните трети страни. Изследователят дискутира, че медиацията се разглежда като ефективен начин за разрешаване на конфликти, тъй като тя се възприема като по-справедлив и задоволителен подход в сравнение с други форми на намеса, при които се упражнява по-голяма степен на контрол от ръководителите. Страните запазват контрол върху решението – всяка от тях има възможност да защити позицията си, включва се в процеса на преодоляване на проблема и допринася за намирането на решения, които да удовлетворяват интересите и на двете страни. Илиева (2006) допълва, че медиацията отнема повече време в сравнение с другите методи за решаване на конфликт (например арбитраж), но разрешаването на конфликта чрез участието на страните в процеса допринася за намиране на трайно решение, което от една страна удовлетворява техните искания, приемливо е и за двете страни и не подлежи на преразглеждане. Филипс и Пиаца (Phillips, Piazza, 1983) отчитат, че медиаторите са експерти по „процеса“. За да бъдат ефективни, не е нужно имат експертиза по предмета на спора. Първоначално те помагат на страните да решат какво да се обсъжда и как да протекат дискусиите. Страните решават дали и кога да привлекат експерти. Те посочват още и, че дори когато преките преговори са прекъснати, медиацията може да осигури спасяваща процедура за възстановяване на комуникацията между страните. Стронг (Strong, 2014) коментира, че консенсусна форма на разрешаване на спорове би довела до доброволно спазване на договорения резултат. Последното е от значение за благосъстоянието на целия екип, независимо дали разглеждаме голяма корпоративна организация, малко и средно предприятие или проходящ старт-ъп (Kanazireva, 2016; Каназирева, 2018).

Методология

С цел да проверим до каква степен медиацията е познат и използван метод за разрешаване на спорове в корпоративна среда, беше проведено качествено изследване под формата на дълбочинни интервюта с ръководители от бизнес сектора в България и с медиатори, които имат практика в търговски и корпоративни спорове. В първата група бяха анкетиран десет ръководители, които заемат средни и висши управленски позиции с управленски опит между 1 и 10 години. Във втората група взеха участие 14 медиатори с практика над 5 години. Въпросите, включени в интервютата с ръководителите, включваха: Влияят ли вътрешноорганизационните конфликти на работния процес?; Как разрешавате обичайно конфликти, които възникват във Вашата организация?; Моля посочете най-често възникващите конфликти във Вашата организация.; Имате ли създадена процедура за разрешаване на конфликти в рамките на Вашата организация?; Познавате ли процеса на медиация? и др. Въпросите, включени в интервютата с медиаторите, включваха: Участвали ли сте като медиатор в спор, възникнал в рамките на една организация?; Канили ли са Ви да участвате като медиатор в спор, възникнал в бизнес организация?; Според Вас какви са най-честите конфликти в рамките на една организация ?; Има ли нагласа бизнеса да ползва медиатори?; Как медиатор може да помогне при спор, възникнал в рамките на една организация?; Може ли да бъде създадена процедура за разрешаване на конфликти в

рамките на една организация?; Познава ли бизнесът медиацията, като начин за разрешаване на конфликти в корпоративна среда? И др. Интервютата бяха проведени през 2020 г.

Дискусия

България е една от първите държави в Европа, която е уредила процедурата медиация нормативно, като приема **Закон за медиацията** (Обн. ДВ. бр. 110 от 17 декември 2004 г., изм. ДВ. бр. 86 от 24 октомври 2006 г., изм. ДВ. бр. 9 от 28 януари 2011 г., изм. ДВ. бр. 27 от 1 април 2011 г., изм. и доп. ДВ. бр.77 от 18 септември 2018 г., изм. ДВ. бр.17 от 26 февруари 2019 г./). В този закон е дадена легална дефиниция на понятието медиация: *Медиацията е доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, при която трето лице - медиатор, подпомага спорещите страни да постигнат споразумение.* В същия закон са уредени принципите на медиацията, правното положение на медиатора, самата процедура по медиация, както и споразумението, с което приключва процедурата. В закона е посочено, че медиатор може да бъде само дееспособно лице, което не е осъждано за престъпления от общ характер; завършило е успешно курс на обучение за медиатор; не е лишено от право да упражнява професия или дейност; вписано е в Единния регистър на медиаторите към министъра на правосъдието. Министърът на правосъдието или определено от него длъжностно лице от състава на министерството издава удостоверение на медиатора за вписването му в Единния регистър на медиаторите.

До 2004 г. са известни някои теоретични концепции, които засягат извънсъдебното решаване на спорове, но не бихме могли да ги определим като медиация, поради специфичната *методология на процедурата*, наречена медиация. Имаме основания да твърдим, че често се допуска грешката да се смесват понятията посредничество и медиация. В много нормативни актове има предвидена помирителна процедура, като към почти всяка търговска камара в България и Европа е имало предвидено помирително производство. Процедурата по медиация се явява най-съвременния и специфичен начин за решаване на спорове и една от отличителните специфики е ролята на медиатора, който не взема страна и не дава решение по спора¹. Медиацията като концепция е процес на намиране на взаимно приемливо решение на възникнал между две или повече страни конфликт. По съдържание, това е методология за решаване на проблем, която е базирана на определени логически етапи в комуникацията. За да приемем, че един процес по решаване на проблем е медиация, то означава да са налице и конкретни процедурни правила. Това, което концептуално отличава медиацията от всички видове преговори и процедури за решаване на спорове, е фигурата и ролята на трето, неутрално, специално обучено лице – медиатор². ?

Понятието медиатор придоби широка популярност за използването му при всяка ситуация, в която имаме някакъв посредник, в рамките на определен процес. Но медиаторът в процедурата по медиация не е просто посредник. Медиаторът е лице, което е експерт по разрешаване на спорове/конфликти. Неговата роля е, превеждайки страните по спора през

¹ Към момента се готвят законодателни промени за въвеждане на задължително провеждане на процедура по медиация за някои видове спорове.

² Трудови са споровете между работника или служителя и работодателя относно възникването, съществуването, изпълнението и прекратяването на трудовите правоотношения, както и споровете по изпълнението на колективните трудови договори и установяването на трудов стаж. Тъй като няма въведена процедура за решаване на спорове на работното място, когато спорът не може да бъде решен, единственият вариант към момента е да бъде отнесен към съда, но за да бъде разгледан от съда, то й трябва да е трудов спор, съгласно посочените изрично в Кодекса на труда. Когато вече се придаде правна форма на спора, той става практически нерешим по доброволен път (извънсъдебно).

логическите етапи на медиацията, да ги подпомогне в намирането на общо, взаимноизгодно решение на конкретния спор/проблем. Медиаторът, поради неутралността си, не е ангажиран с резултата от спора. Напълно безпристрастен, той не е представител на нито една от страните по спора, няма обвързаност нито със страните по спора, нито с резултата от решението. По този начин се гарантира решение, което е възникнало единствено на база на интересите на всяка една от спорещите страни. Медиаторът строи мост, по който минават страните по спора, за да се срещнат и намерят решение. Основна ценност на медиацията е, че тя е единствената процедура, която дава възможност на страните сами да изберат своето решение. Когато решението е взето съвместно и страните са съгласни по вътрешно убеждение с резултата от него, има най-голяма вероятност такова решение да бъде изпълнено. Обстоятелството, че решението не е предложено или наложено от трета страна, създава спокойствието и самочувствието на страните по спора, че могат да защитят пълноценно своите права и интереси.

В следващите редове са представени в обобщен вид отговорите на анкетиранията лица по време на проведените дълбочинни изследвания. Въпросите към ръководителите са групирани в три основни теми, представени на фигура 1. Първата водеща тема е насочена към изясняване на цялостното разбиране на ръководителите към организационните конфликти. Коментират се причините за възникване на конфликти, какви са често срещаните практики за справяне с конфликтни ситуации на работното място, както и как се отразяват на работния процес и организационната/екипната ефективност. Втората водеща тема е посветена на медиацията – обща информираност и наличие на практика/участие в процедура по медиация. Третата тема е посветена на стратегиите за управление на конфликти в организацията – изяснява се дали има въведена такава процедура в рамките на организацията, както и в каква степен анкетиранията лица имат готовност да се обърнат към този метод за разрешаване на спорове. Последното беше изследвано и във връзка с наличие на бариери или затруднения, които пречат или демотивират ръководителите да използват този метод за решаване на спорове в корпоративен план.

Обобщена картина на отговорите на респондентите от групата на ръководителите включва заявка за познаване на принципите и целите на медиацията като метод за разрешаване на спорове, но ясно се откроява липсата на практика или използване на този метод. При възникнал спор на работното място ръководителите най-често се ангажират лично или го препращат към отдел „Човешки ресурси“. В общия случай липсва разписана корпоративна стратегия за справяне със спорове в организацията.

На въпроса „Влияят ли вътрешноорганизационните конфликти на работния Ви процес?“ почти всички анкетирани ръководители отговарят утвърдително. Те посочват, че тлеещите конфликти водят до чести смени в екипите. Често се налага да се правят компромиси, а в резултат на това се стига до текучество и неефективност на работния процес. Когато има проблем с един служител, това се превръща в проблем на целия отдел, а проблем на един отдел, създава проблем и за цялата организация. Като причини за най-често срещаните конфликти на работното място анкетиранията лица посочват превишени права, липса на ангажираност, липса на лоялност, разминаване между очаквано и постигнато, пропуски в комуникацията, различия в ценностната система.

Фигура 1: Ключови теми – качествено изследване, ръководители



На въпроса „Как разрешавате обичайно конфликти, които възникват във Вашата организация?“, по-голямата от ръководителите отговарят, че се ангажират лично. Анкетираният търсят бързи и ефективни решения, но поради факта, че трябва да се действа бързо, не отделят много време за анализ и изграждане на система за изследване, преодоляване и решаване на конфликтите. Някои от респондентите споделят мнение, че справянето с конфликти влиза в задълженията на отдел „Човешки ресурси“ и предпочитат да не се намесват в подобни ситуации. Споделено е мнението, че нагласата за решаване на конфликти е силно обвързана с историята на организацията, нейното висше ръководство и културата на компанията. Някои от анкетираният споделят наблюдения, че в организациите има типологизиран модел за решаване или избягване на конфликтни ситуации, който е зададен от висшия мениджмънт и се пренася като подход и към по-ниските йерархични нива. Последното дава основание да изведем ролята на висшето ръководство, както и ролята на организационната култура като основни в определянето на подходите за решаване на корпоративни спорове в цялата организация. Общото впечатление е, че ръководителите сравнително често са поставени в ситуации, които изискват решаване на спорни моменти в рамките на организацията или екипа и в значителна степен осъзнават важността на този процес. Често подобни ситуации са ресурсоемки, а ръководителите се заемат лично с тази задача. Освен, че времето и енергията, посветени на този процес, са за сметка на друг приоритет в контекста на организационните цели, липсата на конкретни умения в тази област, както и на професионална подкрепа в усилията за управление на конфликта, често водят до неефективни/компромисни решения, страни, които не са доволни от резултата и ниска ефективност.

На въпроса „Познавате ли процеса на медиация?“ почти всички от анкетираният ръководители отговарят положително, въпреки че по-голямата част не са участвали в процедура по медиация. Споделените мнения ни дават основание да предположим, че голяма част от ръководителите имат обща представа за това какво представлява медиацията,

но нямат яснота по отношение на самата концепция на медиацията и начините за нейното прилагане. От една страна бизнесът познава (частично) медиацията като процедура за разрешаване на спорове, но не се възползва от нея при решаването на конфликти, възникнали в работна среда. Отговорите на тези въпроси показват неусвоен потенциал по отношение на познаването на метода на медиацията в корпоративен контекст, както и ползите от неговото прилагане. Имаме основание да допуснем (и подложим на следваща емпирична проверка), че ако ръководителите в стопанските единици имат съществени познания за тази практика и са участвали в такава процедура (дори в рамките на симулация), можем да очакваме по-засилено използване на медиацията като средство за разрешаване на корпоративни спорове.

Интересно е, че на въпроса „Имате ли създадена процедура за разрешаване на конфликти в рамките на Вашата организация?“, почти всички от анкетиранияте ръководители отговарят отрицателно. Тези резултати ни дават основание да очакваме затруднен и ниско ефективен процес по решаване на спорове в рамките на организацията. Разрешаването на конфликти и воденето на преговори не е обичайна част от подготовка на ръководния състав и това често води до невъзможност да управляват сами конфликтите, които неизбежно възникват. Всеки един от ръководителите споделя, че най-скъпият и дефицитен ресурс са хората, а често конфликти, които възникват на работното място, се превръщат в непреодолима пречка за реализирането на определени проекти. В този контекст на въпроса „Бихте ли ползвали медиатор при разрешаване на конфликт, възникнал във Вашата организация?“, повечето респонденти от групата на ръководителите отговарят утвърдително. Тези отговори показват, че има осъзната нужда за създаване на процедура за разрешаване на конфликти в рамките на организацията и има готовност за въвеждане на медиация под някаква форма. Някои от анкетиранияте лица виждат в този метод възможност за постигане на по-добри резултати както за двете конфликтующи страни, така и за цялата организация или целия екип.

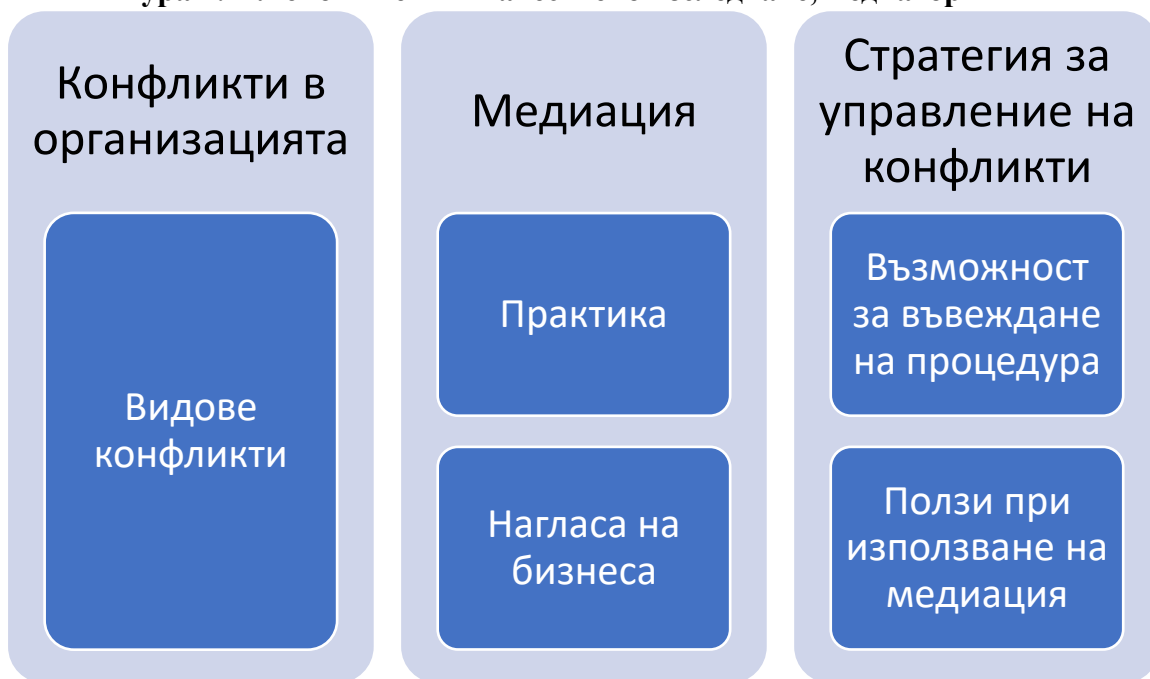
Въпросите към медиаторите са обособени в същата структурна схема, както и въпросите за ръководителите, като в случая се изследва по-задълбочено дали има нагласа от ръководителите от бизнес сектора да се обръщат към тази процедура и по какъв начин медиаторът може да помогне за разрешаване на организационни спорове – фигура 2. Първата водеща тема отново е посветена на организационните конфликти, като фокусът е върху най-често срещаните видове конфликти в рамките на стопанските организации. Втората водеща тема е посветена на медиацията – дали респондентите са участвали в процедура по медиация в рамките на стопански организации и дали бизнесът познава този метод за разрешаване на спорове. Третата тема е посветена на стратегиите за управление на конфликти в организацията и по какъв начин медиаторът може да помогне при спор, възникнал в рамките на една организация.

На първия въпрос, който изследва най-често срещаните видове организационни конфликти, медиаторите посочват следните основни категории: относно възнаграждението и еквивалентността му на извършваната работа и квалификация; относно поемането и прехвърлянето на отговорност; относно отпуските (кои, кога и при какви условия може да ползва, предимства); относно обема и естеството на възлаганата работа (възлагане на чужда работа); относно отношението на прекия ръководител спрямо служителите; относно толерирането от страна на ръководител или колеги на поведение или отношение на колеги, което е неприемливо за корпоративна среда (закъснения, груби шеги, облекло и др.). Често се коментират корпоративни спорове, възникнали между служителите и работодател/пряк ръководител. Чести са и конфликтите с бизнес партньори и доставчици. По-голяма част от

респондентите поддържат мнението, че комуникацията е един от основните фактори, от които зависи появата и последващото развитие на конфликта.

Анкетираните медиатори споделят, че са по-скоро малко случаите, в които са били канени или са участвали в процедура по медиация в рамките на корпоративна организация, като една от причините, която често се посочва за това, е непознаването на медиацията в конкретика, както и на това как принципите на медиацията помагат в разрешаването на спорове. На въпроса „Има ли нагласа бизнесът да ползва медиатори?“ повечето от анкетираните медиатори отговарят отрицателно. Медиаторите споделят, че представителите на бизнеса по-скоро подхождат скептично към възможността да се обърнат към медиатор за разрешаване на конкретен проблем, именно заради слабата информираност за това как точно може да им помогне медиаторът при управлението на различни видове конфликти.

Фигура 2: Ключови теми – качествено изследване, медиатори



Анкетираните медиатори са единни в оценката си, че изготвянето на корпоративна стратегия за решаване на конфликти е възможен и удачен вариант, особено ако за организацията е от приоритетно значение ефективността на управлението на корпоративни спорове. Описаните възможности за участие на медиатора при възникнал организационен спор са разнообразни. При много от конфликтите или няма яснота за конкретната причина, или действителната причина е различна от заявената. Медиаторът много бързо може да установи, каква е истинската причина за напрежението. В корпоративната среда важно място заема одобрението на другите (от ръководителя и от колегите) и човек понякога е воден от опасенията си да не се изложи, да не изглежда некомпетентен или да не остане без работа, дълго време приема ситуации, които в друга част от живота си, не би преглътнал. Медиаторът може да е полезен чрез открита (и емпатична) комуникация между страните и с работодателя/ръководителя, включително чрез изясняване на мисията, визията, ценностите, както и на ключовите цели в дългосрочен план на организацията.

От направените обобщения на отговорите на анкетиранията лица от двете групи (на ръководители и на медиатори) могат да се изведат някои особености:

- И ръководителите, и медиаторите посочват, като често срещани, конфликтите, възникналите между ръководители и служители. Често споровете са породени от несъответствие между очаквано и изпълнено.
- Комуникацията има водещо значение за появата/избягването и управлението на конфликтни ситуации – подобно твърдение се защитава както от ръководителите, така и от медиаторите.
- Отчита се разминаване в оценките относно познаване на медиацията като метод за разрешаване на организационни конфликти. На въпроса „Познавате ли процеса на медиация?“ почти всички от анкетиранията ръководители отговарят положително, докато на въпроса към медиаторите „Познава ли бизнесът медиацията, като начин за разрешаване на конфликти в корпоративна среда?“ мнозинството отговарят отрицателно.
- Респондентите и от двете групи са склонни да защитават тезата, че общоорганизационна стратегия и процедура за разрешаване на конфликти би била полезна за организацията.
- Медиацията все още остава слабопознат и неизползван метод за разрешаване на спорове в корпоративен план.

Споделените мисли по време на проведените интервюта ни дават основание да предположим, че непознаването на концепцията на медиацията е основна причина ръководителите в стопанските организации да не прибегват към услугите на специалист медиатор. Допълнително, непознаването на инструментариума, с който работи медиатора, ограничава възможностите за прилагането му в корпоративна среда. Съществена причина е и липсата на изградени процедури за разрешаване на конфликти в рамките на организациите. На преден план трябва да се отчете важноста на разбирането за значението на конфликтите и споровете от страна на цялата организация и от страна на висшето ръководство.

Настоящото пилотно изследване показва частична картина на вижданията и отношението на ръководители и медиатори към медиацията като метод за разрешаване на спорове. Следващо проучване следва да отчете и гледната точка на служителите, т.к. те също са чести участници в този процес. Ако конфликтът е между служители, в практиката са известни случаи, в които работодателят наема психолог, който да изследва случая и да предложи начин за решаване. Но при ситуация на конфликт мениджър – служител, служителят няма инструментариум, с който да може да опита да разреши конфликта. Именно в подобни случаи е удачна намесата на медиатор.³

Имаме основание да допуснем, че наличието на експертни познания за различните начини за решаване на конфликти и в частност познаване и прилагане на методологията на медиацията у ръководните кадри в организацията ще опосредства по-добра комуникация в екипа, по-ефективно решаване на конфликти, по-ангажирани служители. Наблюдаваме неусвоен потенциал в тази област. В този контекст е и обобщението, до което Михайлова

³ Често срещани са случаи, в които към медиатори се обръщат служители за съвет, представяйки казуса като трудово-правен. При изследване на фактологията, медиаторът разбира, че не се касае за правен спор, а за междуличностен конфликт. С внимателно изслушване и подкрепа, изследване на гледната точка на всяка една от страните, може да подобрят отношенията и двете страни да се чувстват удовлетворени.

(2020) стига, че организациите не обръщат достатъчно внимание върху важността на управленските умения за управление на конфликти. Лисата на познания може да се окаже съществена пречка пред ръководителите успешно да се справят с възникнал междуличностен или междугрупов конфликт. Димитров (2004) също коментира ролята на ръководителя като трета страна, която подпомага процеса на решаване на конфликти, възникнал между членове на екипа. Авторът допълва, че навременната и точна намеса на ръководителя е от съществено значение за целия процес по разрешаване на конфликта, както и за намирането на успешно решение на проблемната ситуация.

Резултатите от качествено изследване дават ориентир за изграждане на възможна стратегия за подобряване на уменията за решаване на спорове в корпоративна среда: 1) осъзнаване важността на уменията за решаване на спорове от висшето ръководство; 2) създаване на интегрирана процедура за решаване на корпоративни спорове, включително възможността да се използват услугите на медиатор; 3) информирание (включително обучение) на ръководителите от различни йерархични нива в организацията за различните методи и инструменти за решаване на корпоративни спорове и 4) обучение на ръководители от различни йерархични нива в организацията за придобиване на конкретни умения за решаване на корпоративни спорове, включително и медиация.

При изграждане на вътрешноорганизационна система за решаване на конфликти следва да се отчете и социо-културната среда, в която организацията функционира. Тази теза се подкрепя и от Тинсли и Брет (Tinsley, Brett, 2001), които изследват нагласите за разрешаване на конфликти в САЩ и Хонг Конг и стигат до заключението, че ръководителите в САЩ разрешават по-голям брой спорове и постигат по-интегративни резултати, докато ръководителите в Хонг Конг предпочитат да отнасят проблемите към повисшестоящите ръководители. В този контекст авторите обобщават, че културата оказва съществено влияние върху решението дали да се избере интегративен подход за решаване на проблема (като медиацията) или да се подходи към избор на традиционните стратегии, включващи компромис, налагане на решение от висш орган или избягване на проблема.

В този ред на мисли Бринк (Brink, 2016) посочва, че въпреки че пряката възвръщаемост на инвестицията от въвеждането системите за управление на конфликти не се изразяват лесно в парични стойности, стойността на репутацията, брандирането на култура и разпространяването на марката може да е значителна. Хората с висок потенциал ще включват тези характеристики в своите изисквания, когато се стремят към кариера. Авторът посочва още, че в един прозрачен свят, където повечето стоки и услуги могат да бъдат получени от множество източници, културата може да бъде един от определящите фактори за успеха на дадена организация.

Заключение

Стопанските организации все още изпитват дефицит по отношение на познания (както и нагласа за придобиване на познания) в областта на решаването на организационни конфликти. В много от компаниите все още няма въведени процедури за разрешаване на вътрешно организационни конфликти. Въпреки общата информираност за съществуването на процедури по медиация, все още няма нагласа за използване на професионалните услуги на медиатор за решаване на корпоративни спорове. Една от причините за това е непознаването на техниките и на ползите от прилагане на такава методология. Необходимо е да се положат усилия за запознаване на ръководителите за ролята на медиатора като страна, която подпомага процеса за решаване на спорове в корпоративен контекст. Необходимо е и да се анализира и разгледа възможността ръководителите да придобият

компетенции на медиатори, за да могат по успешен начин да подпомагат процеса по намиране на решение при възникнали проблеми в организацията. Редица фактори влияят върху нагласите за разрешаване на конфликти, като културата заема основна роля в този процес. Брубакер и колектив (Brubaker, et al, 2004) обобщават, че една от новите тенденции при обучението в юридически факултети е да се набляга на решаването на проблемите, а не само на различните елементи в правораздаването. В този контекст медиацията навлиза все повече като елемент от образователния процес. Авторите допълват, че вече съществуват магистърски програми и специализирани курсове за обучение на умения за разрешаване на конфликти на работното място, т.е. в корпоративна среда, включително и медиация.

Библиография

- Илиева, С. (2006), Организационно развитие, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, С.
- Каназирева, Р. (2018), Фактори и модели за корпоративно предприемачество., Годишник на Софийския университет, Стопански факултет, т. 16, стр. 161-182.
- Давидков, Ц. (2005), Управление на организациите, С.
- Димитров, Д. (2004), Конфликтология, Университетско издателство „Стопанство“, С.
- Михайлова, И. (2020), Управление на конфликти. Стратегии за намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители, Годишник на Софийски университет, Стопански факултет, т. 18, стр. 231-246.
- Панайотов, Д. (2018), Организационно поведение, Издателство на НБУ, С.
- Паунов, М. (1998), Организационно поведение, Сиела, С.
- Хаджиев, К. (2011), Теория на организацията, Издателство на НБУ, С.
- Kanazireva, R. (2016), Corporate Entrepreneurship in Bulgarian Software Companies, International Journal of Latest Trends Finance and Economic Sciences, Vol. 6 (3), pp.1153-1161.
- Mihaylova, I. (2020), Well Prepared for Conflict in Organizations? A Managers' Self-assessment of their Conflict Management Knowledge, KNOWLEDGE – International Journal, Vol. 42 (1), pp. 121-127.
- Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Kee- Young Park, S., Press, S. (2014), Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring?, Conflict Resolution Quarterly, Vol. 31, pp. 357-386.
- Flanagan, T.A., Runde, C.E. (2008), Hidden potential embracing conflict can pay off for teams, Leadership in action, Vol. 28 (2), pp. 8-12.
- Phillips, B. A., Piazza, A. C. (1983), The Role of Mediation in Public Interest Disputes, Hastings Law Journal, Vol. 34 (5), pp. 1231-1244.
- Strong, S. I. (2014), Beyond International Commercial Arbitration? The Promise of International Commercial Mediation, Journal of Law and Policy, Vol. 45, pp. 11-39, https://openscholarship.wustl.edu/law_journal_law_policy/vol45/iss1/7
- Tinsley, C., Brett, J. (2001), Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 85 (2), pp. 360-381.