

Mediation approaches in the leader's practice

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

Abstract

Mediation as a method and tool to help manage workplace relationships involves the use of specific communication skills by the manager or another person (employee or expert) to resolve disputes of various kinds within the organization. Using this author's working definition of the essence of workplace mediation, this publication comments on various aspects of mediation in the context of transforming the manager into a leader in contemporary business reality. The subject of the research is theoretical and practical cases reflecting the nature and specifics of mediation. Based on this, the potential for this to be a necessary skill in the practice of the manager-leader is analyzed. The goal of the development is to synthesize and systematize recommendations for the sustainable use of mediation in modern business organizations, including as a prerequisite for leadership.

Keywords: mediation, conflict, management, mediator, leader, dispute

JEL Code: M120

DOI: 10.56065/IJUSV-ESS/2025.14.2.13

Въведение

Медиацията като способ и инструмент за подпомагане управлението на взаимоотношенията на работното място предполага използването на специфични комуникационни умения на мениджъра или друго лице (служител или експерт) за преодоляване на спорове от различно естество в организацията. Използвайки тази авторова работна дефиниция за същността на медиацията на работното място в настоящата публикация се коментират различни аспекти на медиацията в контекста на трансформирането на мениджъра в лидер в съвременната бизнес реалност. Предмет на изследване са теоретични и приложни казуси, отразяващи природата и спецификата на медиацията. На тази основа се анализира потенциала и тя да бъде необходимо присъщо умение в практиката на мениджъра-лидер. Целта на разработката е да се синтезират и систематизират препоръки за устойчиво използване на медиацията в съвременните бизнес организации, в това число и като предпоставка за лидерство.

Настоящата публикация е поредната от цикъл авторови публикации по темата. В нея на критичен и проблемен анализ се поставят начините на даване на обратна връзка в контекста на предотвратяването, но и на създаването на конфликтни ситуации, ролята на мениджъра, който е лидер, използването на медиацията на работното място (от мениджъра или от определен от него оправомощен служител, или от външен медиатор) и нейната резултатност при управление на взаимоотношенията. Във втората част на разработката е представен и анализиран казус – конфликт между двама мениджъри, който е решен с медиаторски подход и по-конкретно, с техниката на Рене Декарт. Казусът е реален, но с оглед спазването на условието за поверителност и конфиденциалност, някои факти и обстоятелства са сменени.

1. Управление, лидерство и медиация

Конфликтът на работното място ... е неизбежен. Като повод за неговата поява най-общо могат да се посочат различията във възприемането на ситуацияите, които възникват и които са предпоставка те да се възприемат от засегнатите страни като заплаха за интересите им и за свързаните с тях потребности.

На работното място непрекъснато се случват най-различни спорове, които са неизбежна част от трудовото ежедневие и са свързани с особеностите на хората, в този случай – на служителите. Тогава, когато напрежението остане трайно и не може да се преодолее, то се превръща в конфликт, тъй като се получава отрицателна ескалация в отношенията поне на един от засегнатите. Мениджърът, който иска да е и лидер на своя екип или организация, трябва успешно да може да управлява тези взаимоотношения и да противодейства непосредствено или опосредствано на тази ескалация.

Като причини един спор да прерасне в конфликт могат да се посочат (Gutman, 2024):

- Силна емоционална ангажираност на участниците, заради убедеността, че нещо важно е застрашено. Един друг автор (Fishar, 2025) нарича това причина за възпламеняване.
- Когато служителите не се познават достатъчно или пък имат предварителна „история“. Тогава е възможно причината за настоящия спор да е непреработена правилно минала ситуация.
- Когато има дефицит на ресурси за постигане на удовлетворително за всички страни решение, тогава причината за ескалиране на напрежението между засегнатите е потенциалния риск точно за тяхното най-добро решение да няма достатъчно ресурси за изпълнението му.
- Когато има зависимост между служителите, а някои от тях отказват да съдействат, тогава те осъзнато или не саботират и останалите с поведението си.
- На тази основа фазите за развитие на споровете са: (Fishar, 2025)
- Разговор, от който стартира конфликтната ситуация.
- Спор (Възпламеняване) – настъпва когато служителят се чувства застрашен, което го кара да заеме отбранителна позиция, която се проявява като словесно нападение на другия.
- Разговор (Охлаждане) – настъпва когато отрицателните емоции започнат да се разсейват. Тогава се наблюдава дистанциране от спора, желание за постигане на разбиране, включително взаимно или постигане до ситуация тип „задънена улица“. Това е повратния момент, от който разбирателството и разрешаването на конфликтната ситуация са възможни.

Като причини за конфликта на работното място могат да се посочат тези, които са формулирани от Мартин Гутман и които са адаптирани за целите на настоящата разработка (Gutman, 2024):

- Лични различия, породени индивидуалните особености на служителите.
- Комуникационни бариери, които могат да имат най-различно проявление – от неясно или неправилно изпратено послание, до грешна интерпретация на информация. Това е една от най-честите причини за конфликти на работното място.
- Противоположни интереси – на работното място, това може да е породено от конфликт на целите на различните служители с тези на организацията, от различни виждания и очаквания в хода на изпълнение на трудовите задължения и др.
- Емоционални фактори, които в известна степен се свързват и с характеристиките на личността, но могат да са породени и от случайни и инцидентни събития, които могат да провокират отрицателни емоционални реакции.
- Власт и контрол – стремежът за надмощие на работното място, също е често наблюдавана причина за конфликт на работното място. Свръх контролиращите мениджъри също могат да провокират подобен конфликт.

В коментирания във втората част на настоящата публикация казус от посочените от Gutman причини силно разпознаваеми са следните:

- Комуникационни бариери

- Емоционални фактори

А по-слабо разпознаваеми са:

- Противоположни интереси
- Лични различия

Като ядро на конфликта могат да се посочат отговорите на следните въпроси (Gutman, 2024):

- От какво се страхува всеки от участниците в конфликта?
- Какво искат да защитят, избирайки да участват в конфликта?
- Кога и как са били наранени досега с оглед да се разбере по-добре тяхното поведение в настоящата конфликтна ситуация?
- Какви техни граници са били прекрачени? Какво им е нарушено, за да реагират сега така?
- Какви цели и възможности преследват в този конфликт?
- Какъв образ или идентичност се опитват да защитят – свой или нечий друг?

В хода на изпълнение на своите задължения на ръководител мениджърът (който трябва да е и лидер!) непрекъснато дава обратна връзка на хората, с които общува. Умението му да я дава по правилния начин е предпоставка не само за избягване на конфликтни ситуации, но и резултатно да управлява различни конфликти. Даването на обратна връзка е задължителен елемент от управленския процес. Според проведени авторови наблюдения на мениджъри на различни позиции, в немалко от случаите се установява, че те допускат различни грешки при даването на обратна връзка.

В съответствие с темата на разработка и добрите управленски практики, като водещи принципи при даването на обратна връзка, особено негативна, могат да се посочат следните (Makgrat et al., 2021):

- Обратна връзка се дава възможно най-скоро след събитието, за което се отнася, независимо от резултата на служителя. В този смисъл тя трябва да се проведе докато спомените още са ясни на всички замесени.
- Ако самият мениджър е неспокоен, в този случай е добре обратна връзка да не се дава.
- По време на даването на обратна връзка мениджърът трябва да създаде среда на разговора да не се прекъсва от трети страни и по възможност – да се проведе на неутрален терен.
- При даването на обратна връзка се прави коментар, а не критика. Подходяща е техниката „сандвич“ – положителен коментар, следван от коментар на областите, в които могат да бъдат направени последващи подобрения и отново положителен коментар.
- Посочват се поведението, които са дискуссионни, като се дава възможност на служителя да коментира чувото, но без мениджъра да влиза в дискусия или спор. В този случай мениджърът само слуша.
- По преценка, някои от предложенията на служителя (ако такива са дадени) могат да се приемат за подобряване на последващата работа.
- Постигнатите договорености за подобряване на последващото представяне на служителя се оформят писмено, което от своя страна улеснява проверката на тяхното изпълнение.
- Негативната обратна връзка (feed-forward) трябва да се дава с мисъл за бъдещето, тъй като тя трябва да доведе до подобряване на представянето на служителя в бъдеще.

При наличието на конфликтни ситуации, поведението на служителите е свързано с някои от следните:

- Игнориране на проблема – Служителите се държат така, сякаш проблема/ конфликта не съществува (поражда се напрежение и пасивно-агресивно поведение у участниците). В резултат всички засегнати са губещи (Резултатът е „губя-губиш“).
- Определяне на „победител“ в спора. Резултатът се получава когато спора продължава докато не се излъчи победител. Това е ситуация „печеля-губиш“. Тя поражда негодувание и желание за реваншизъм у загубилия/ загубилите.
- Постигане на т. нар. „служебна победа“. Получава се когато едната страна се откаже от спора. Изходът отново е „печеля-губиш“ и отново се натрупва неудовлетворение у загубилия, който в този случай сам се е отказал от участието си в спора.
- Постигнато е компромисно решение. Това е резултат „губя-губиш“, тъй като всеки от участниците в спора се отказва от нещо, за да се постигне общото решение. Това своеобразно примирие е нетрайно, тъй като и двете страни в някаква степен са неудовлетворени.
- Намират решение и изход от спора чрез диалог. В този случай резултатът е „печеля-печелиш“, тъй като постигнатото споразумение удовлетворява всички засегнати страни.

Ролята на помирителя (медиатора) е да създаде пространство за конструктивен диалог. Медиаторът е неутрален и безпристрастен, а неговата роля е да помогне на страните да видят ситуацията по начин, който им позволява да вземат консенсусно решение, с което реално се прекратява и разрешава конфликта.

Независимо дали медиацията ще се осъществява от мениджър или нарочен медиатор, условията за поверителност, безпристрастност и неутралност също трябва да се гарантират. Важно е да се отбележи, че при медиация на работното място, осъществена от мениджъра, те могат да се окажат трудни за постигане, тъй като ръководителят във всички случаи е заинтересован от разрешаването на конфликта, по начин, по който се постига неговото собствено решение-фаворит. Това е един от потенциалните рискове при медиация на работното място, осъществена от мениджър. Това налага допълнително да се работи с мениджърите да могат да заемат неутрална позиция винаги, когато са в ролята на медиатор.

В случаите, в които мениджърът иска или трябва да използва информация, получена в процедура по медиация, той трябва да се постарее да получи съгласието на страните, както и да обсъди с тях начина, по който тази информация ще бъде използвана. Ясно е, че той притежава инструмента „власт“ в ролята си на ръководител, но в ролята му на медиатор, този инструмент не съществува. Което пък, от своя страна, е предпоставка той да поиска тяхното съгласие за това своеобразно информационно осветляване на факти и резултати по медиацията конфликт.

При разрешаването на конфликт на работното място фокусът трябва да е насочен към:

- Участниците в конфликта и по-конкретно какви са техните формални и неформални отношения на работното място, какви техни емоционални и професионални интереси са били засегнати или предизвикани по някакъв начин.
- Проблемът, от който е породен конфликта. Много често истинските причини за появата на конфликта остават скрити. Важно е да се провери и какво е засегнато на участниците – целите, интересите или емоциите, както да се определят и техните истински нужди, защото те ще са водещи за постигане на споразумение.
- Процесът, по който се развива конфликта. Важно е да се проследи как протича конфликтът, в това число каква е структурата на взаимоотношенията, йерархичната зависимост и правилата за вземане на решения, също са важни за разрешаването на конфликта. Това е част от информационната осигуреност на конфликта и е свързан с историята на конфликта преди намесата на медиатор.

За успешното разрешаване на конфликта с или без пряката намеса на ръководителя могат да се следват следните принципи (Makgrat et al., 2021, Gutman, 2024):

- Създаването на среда, в която служителите могат да говорят открито.
- Наблюдение на напрежението между служителите, а не игнориране на същото. Мениджърът непосредствено или опосредствано се намесва само тогава, когато стане ясно, че служителите няма да се справят сами. Когато намесата на мениджъра или на определено от него трето лице стане наложителна, той трябва информационно да осигури проблема, както и да разговаря и с онези служители, които не участват в спора, но го познават.
- Разговорите с участниците се водят отделно с всеки, за да се избегне ескалиране на напрежението, което е допустимо и при стандартната процедура по медиация.
- Ясно трябва да се формулира истинския проблем, т.е. невинаги той е причината за конфликта.
- Провежда се и обща среща с участниците в спора. Тук има известна разлика с класическата процедура по медиация, при която, откриването започва с обща среща. Дори и при нея не е изключено да се стартира с индивидуални срещи, ако такова е желанието и на двете страни.
- В началото на срещата, тогава когато тя се води от мениджъра, той посочва проблема така, както го вижда. След това дава възможност на всяка от страните да посочи своето виждане. В процедурата по медиация това е неприемливо, тъй като медиаторът не решава проблема на медираните, а им помага те сами да се разберат и да си изберат решението.
- За най-добър резултат при разрешаване на спорове се приема постигането на консенсус, при който и двете страни печелят. Компромисът е приемлив вариант само докато се намери удовлетворяващо за всички участници решение. При медиацията на работното място също е възможно да се приключи без споразумение или с частично споразумение, освен разбира се, най-благоприятния изход, който е спора напълно да бъде разрешен.
- Проверка на истинността на споделяните факти и определяне на посоката на промяна в конфликта при изясняването на ситуацията за всяка от страните. Понякога участниците умишлено се опитват да манипулират информацията. Това може и да са т.нар. „стратегически измами“, при които всяка от страните целенасочено спестява факти или дори лъже, за да защити позицията си. Разговорът трябва да се придържа към фактите и интересите.
- Използване на преформулиране на конфликта, за да се преодолее противоречието и да се премине към сътрудничество.
- Проверка на даваните интерпретации и предположенията на всяка от страните, което може да доведе до различни версии за действителността. По този начин се дава възможност на всяка от страните да разбере, че нейната гледна точка едва ли е единствената вярна.
- Превръщане на негативното в позитивно, което най-лесно се постига, като се измести фокуса от „лошото“ минало, към възможностите за по-добро бъдеще.
- Използване на методи като „мозъчна атака“ и други подобни за насърчаване генерирането на конструктивни идеи и решения на възникнали спорове. Подходяща техника за вземане на решение е и т. нар. „Квадрат на Рене Декарт“, с който посредством четири провокативни въпроса, страните могат комплексно да анализират конфликтната ситуация, в която са попаднали и да вземат своето аргументирано решение.
- Разработване на различни алтернативи, с цел превенция на риска в следствие на потенциална или реална възможност някоя от страни да не изпълни поетите ангажименти или да се случи друго форсмажорно, или малко очаквано събитие.

- При липса на споразумение, с което да се приключи спора е важно да се създаде среда за продължаване на разговорите в последствие, в опит да се намери друго работещо решение.

Техниката „Квадрат на Рене Декарт” (Hristov, 2023) е популярна при разрешаването на спорове и се прилага като се зададат следните четири въпроса на участващите в конфликтната ситуация (разположени в матрица):

1. Какво няма да спечелите, ако не се разберете?
2. Какво няма да спечелите, ако се разберете?
3. Какво ще спечелите, ако не се разбере?
4. Какво ще спечелите, ако се разберете?

Използването и позволява ситуацията да се разгледа от четири различни гледни точки, да се помислят и анализират последиците от действията, които се предполагат според отговорите на тези въпроси и да се подпомогне окончателния избор на решение. Техниката позволява преход в мисленето от емоции, към интереси, което е ключово за постигането на споразумение по отношение на конфликтната ситуация. За някои от отговорите може да се окаже, че липсва информация, а за други – че отговорът по някакъв начин се преповтаря с отговор на друг въпрос, който обаче звучи съвършено различно. Това обикновено замисля участниците в спора и им помага по-бързо да осъзнаят, че повече ще загубят от неразрешаването на спора и ще спечелят, ако се споразумеят.

„Какво ще спечелите, ако се разберете?“

Отговорът на този въпрос идентифицира предимствата от постигане на разбирателство по отношение на конфликтната ситуация. „Ако се разберете” комбинирано с „печалба“, подпомага страните по-ясно да „видят“ ползите от постигането на споразумение по начин, по който тези ползи сякаш вече са се случили. Провокирането на страните да дадат повече от един отговор на този въпрос, може да ги подтикне по-бързо да поискат да се споразумеят, за да направи по-сигурно за тях генерирането на очертаните ползи.

„Какво ще спечелите, ако не се разберете?“

Този въпрос не посочва възможности, а загуби, опасности и рискове, които биха се случили ако страните не се споразумеят за общо решение.

„Какво няма да спечелите, ако се разберете?“

За разлика от предходния, този въпрос дава яснота не по отношение на потенциалните загуби, а подпомага разкриването на възможностите, които могат да се оползотворят, ако се споразумеят.

„Какво няма да спечелите, ако не се разберете?“

Отговорът на този въпрос осветлява какво ще спечели всяка от страните ако даденото решение не се вземе или спорът остане неразрешен. Отговорът на този въпрос прави възможно разглеждането на ситуацията от позицията на това, какво тази страна не иска да загуби, ако вземе даденото решение. Реално, отговаряйки на този въпрос, страни идентифицират не само какво не искат, като резултат, но и какво искат да получат, но от тази позиция на разсъжденията този резултат е недостижим за тях.

Техниката „Квадрат на Рене Декарт“ подпомага вземането на рационални решения за всяка от страните, като позволява подробен анализ на всеки от възможните изходи, които очертават отговорите на четирите въпроса и отчитането на възможно най-много произтичащи за тях последствия. Тя е често използвана техника от медиаторите и тези, които управляват взаимоотношенията на работното място.

Конфликтите на работното място могат да се разглеждат като възможност за развитие, защото те осигуряват достъп и възможност за запознаване с различни гледни точки, за идентифициране на важни проблеми (професионални или лични), които могат да останат незабелязани, ако не е било „избухването“ на спора.

Във втората част от настоящата публикация е предложен казус, в който се илюстрира как медиацията на работното място помага за разрешаването на спорове. Нещо повече, примерът (по действителен случай) е полезен и с това, показва различните ефекти, които медиацията може да генерира, освен разрешаването на конкретния конфликт. В посочения пример медиацията не се провежда от мениджъра, а от консултант-медиатор, но това в никакъв случай не противоречи на защитаваната авторова теза, че медиацията успешно може да допълни използвания инструментариум за управление на взаимоотношенията на работното място и повишава управленската компетентност на мениджъра, та дори и той да не е медиатор. Основание за това твърдение е обстоятелството, че използването, непосредствено или опосредствано дори на още един инструмент като управленски, води до повишаване на професионалната пригодност на мениджъра и подпомага процесите по трансформирането му в лидер.

2. Медиаторски подходи в казуси и коментари

Илюстрирането на медиаторския подход на работното място е представен чрез разрешен конфликт на работното място, посредством използването на коментираната по-горе техника на Рене Декарт.

Казусът е свързан с взаимоотношенията между Иван и Ана, които са брат и сестра. Преди 10 години те създават малък семеен бизнес за производство и търговия със захарни изделия. Първоначално бизнеса се помещава в малко производствено помещение, в свободна стая в жилището на родителите им и в скромна сладкарничка в неизползваемия гараж. Преди 5 години се нанасят в собствена модерна база с производствен цех и просторна сладкарница, в район с множество търговски обекти, които са също техни клиенти. И двамата са вече семейни и с деца, като съпругата на Иван работи в производството, а той самия управлява производството и отношенията с доставчиците. Ана отговаря за дистрибуционната мрежа и управлява бизнеса, а нейният съпруг е юрист на фирмата. Ана е спокойна, позитивна и креативна. Иван е праволинеен работохолик, който поставя правилата над всичко. Ана е подкрепена и в личен, и в професионален план от съпруга си, докато Иван понякога идва „кисел“ на работа заради лични проблеми с домашните. Обикновено си го „изкарва“ на служителите в цеха, но напоследък започва да се кара все по-често с Ана. Първо – само лично с нея, а после и в присъствието на други колеги. И ако в началото само тя чуваше обвинения как не се справя с управлението на бизнеса, как не я интересува развитието му, а се занимава с глупости (за него „глупости“ са всички задачи извън офиса, бизнес срещи), а от няколко месеца Ана поема грижите и за болната им майка, която е с тежка диагноза, и която също работи във фирмата. По време на поредната обща оперативка Ана казва на Иван за нова поръчка, която е приела за изработването на серия бутикови торти, каквито досега не са правили. Ако се справят, това ще им осигури достъп до верига хотели в цялата страна, в това число и до няколко висок клас ресторанти. Когато чува това, Иван пред всички нарича Ана „безотговорна глупачка“, казва че тази поръчка не може и няма да бъде изпълнена, че Ана трябва да спре да се излага и като не се справя с управлението, да спре да вреди на бизнеса. Всички присъстващи на оперативката са силно стъписани, в т.ч. и Ана, а Иван става и напуска залата. В последващи опити на Ана да разговаря с Иван за случилото се, той отказва с аргумент, че няма за какво да си говорят, като междуременно отказва да изпълнява каквито и да е задачи, поставени от Ана, включително и във връзка с въпросната поръчка, занемарява и собствените си задължения на работното място, като започва да се изживява като „голям шеф“. Това е поводът Ана да потърси помощ от консултант-медиатор.

Фактите (диагностика на средата):

Налице е конфликт, който засяга двама служители на работното място, но който е силно усложнен с множество обстоятелства, породени от различните роли, които тези служители заемат, а именно: Те са:

- Партньори в бизнеса.
- Мениджъри на различни позиции, като единият (Иван) е подчинен на другия (Ана е управител и представлява фирмата).
- Те са брат и сестра.
- Семейни са, а съпрузите и на двамата работят във или за фирмата.
- Деца са на своите родители, единият от които е болен. Той също работи във фирмата.

Какво е нарушено в резултат от конфликта?

- Авторитетът на Ана пред нейните колеги. Не е ясно доколко и авторитета на Иван е засегнат заради неговото поведение към Ана, но е сигурно, че реакцията му към Ана по време на оперативката и направеното от него след това, се възприемат осъдително от останалите служители във фирмата.
- Хармонията във взаимоотношенията между брат и сестра.
- Комуникацията на работното място между ключови служители, които са и съоснователи на бизнеса.

Какво е застрашено в резултат от конфликта?

А) в служебен план са застрашени:

- Съществуването на бизнеса.
- Конструктивната комуникация между двамата мениджъри.
- Добрата атмосфера на работното място.
- Авторитета и на двамата мениджъри.

Б) в личен план са застрашени:

- Връзката между брат и сестра.
- Връзката между семействата на брата и сестрата.
- Връзката с родителите.
- Здравето на родителите.

Какво пречеше да се разберат?

- Не си говорят, а когато си говорят не се чуват кой какво казва.
- Никой не знае истинската причина за конфликта, особено Ана.
- Всеки има своя версия за причината за конфликта, но Иван не допуска, че може да има друга гледна точка освен неговата.
- Всеки се чувства предаден и обиден, и отказва да съдейства – Иван от самото начало, а Ана по-късно, след като конфликта ескалира.
- Всеки се чувства неоценен.
- Всеки се чувства с нарушен авторитет и то пред останалите служители във фирмата.

Как медиацията помогна?

- И Ана, и Иван разбраха истинската причина за конфликта. Тя изненада и двамата.
- И Ана, и Иван, осъзнавайки какво ще загубят, ако не се разберат, разбраха абсурдността на ситуацията, която ги беше довела до този разрыв във взаимоотношенията.
- Конфликтът беше трайно разрешен.
- Ана и Иван подобриха взаимоотношенията си – и личните, и професионалните.

А какво ще загубят, ако не се разберат или какво разбраха Ана и Иван?

- Ще загубят партньорството си в бизнеса, а вероятно и самия бизнес.
- Ще загубят спокойната работна среда, която с толкова труд и усилия създадоха за своите служители и за себе си.
- Ще загубят самоуважението си.
- Ще загубят авторитета си на добри мениджъри.
- Ще загубят връзката между брат и сестра.

- Ще загубят работата си и тази на семействата си.
- Ще загубят добрите отношения между семействата.
- Ще загубят добрите отношения с родителите си.

Използването на техниката на Декарт на работното място:

- Подейства страните в спора отрезвяващо и приземяващо ги към реалността.
- Промени фокуса на страните в спора и го измести от емоции, към интереси.
- Подпомогна случването на чуване, което е една от предпоставките за постигане на разбирателство.
- Може да се използва за предотвратяване появата на конфликти тогава, когато служителите се научат сами да си задават тези въпроси, още преди да вземат решение да влязат в конфликтна ситуация.
- Може да подпомогне разрешаването на конфликти без намесата на медиатор, ако служителите са обучени да я ползват.

В посоченият казус „възпламеняването“, случило се по време на оперативка, се „охлажда“ по време на медиацията. Реално, повратен момент за излизане от конфликтната ситуация са въпросите от „Квадрата на Рене Декарт“ и по-конкретно: „Какво ще спечелите, ако не се разберете?“. Успешно разрешеният конфликт, не само че заздравя отношенията на работното място (роднинските връзки са допълнителен ефект), но и повиши авторитета и на двамата мениджъри. Те послужиха за пример на останалите как могат да се преодоляват различия, но и станаха по-харесвани от служителите си. Това подпомогна и трансформирането им в лидери. В контекста на използване на медиаторските подходи на работното място, лидерството на мениджъра се постига чрез създаването на среда за случване на медиация, а не с провеждане от него медиация.

Заклучение

Използването на медиаторски подходи на работното място има положително влияние върху взаимоотношенията на работното и променя в положителна посока авторитета на мениджъра, който ги ползва в практика си или създава среда, в която те да се прилагат, за да се подобрява работния климат. Устойчиво във времето това е предпоставка за лидерство и повишава резултатността от управлението на този ръководител.

Литература

1. Adizes, K. (2023) *Ovladyavane na promyanata*. Sofiya: Adviza, ISBN 9786199156810
2. Aleksandrova, N. (2022) Ikonomicheski efekti ot prilagane na mediatsiyata za upravlenie na konfliktite v organizatsiite. *Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi*. Varna: Nauka i ikonomika, 184-189, ISSN 2738-8794, DOI: <https://doi.org/10.36997/MDPS2022>
3. Beer, J., Packard, C. (2012) *The Mediator's Handbook*. Minneapolis: New Society Publisher, ISBN-10-0865717222
4. Gutman, M. (2024) *Izkusniyat mediator*. Sofiya: IK „Lyumier“, ISBN: 978-619-93084-0-0
5. Ivanov, I. (2021) Metodi za upravlenie i razreshavane na konflikti v organizatsiite. *Industrialni otsheniya i obshtestveno razvitie*, br. 1/2021, s. 69-84, ISSN 2683-0167
6. Ivanova, V. (2020) Preventsiya na konfliktite na rabotnoto myasto, chrez metodite na mediatsiyata. s. 195-200 [Online] Available from: <https://conference.ue-varna.bg/pravni-nauki/ConfProceedings/LBCS2020/195-200.pdf>, [Accessed 12/10/2025]
7. Yordanova, D. (2019) Strategii za povedenie pri organizatsionni konflikti. *Konfliktat i negovoto razreshavane – yuridicheski, istoricheski, ikonomicheski i psihologicheski aspekti*. 29 noemvri, Veliko Tarnovo: Faber, s. 179-190, ISBN 978-619-00-1165-1
8. Lukas, E. (2023) *Konflikti. Zashto se sluchvat i kak da se spravim s tyah*. Sofiya: HMR, ISBN 9786199243923

9. Makgrat, Dzh., Beyts, B. (2021) *Malka kniga za golemite vaprosi v menidzhmanta*. Sofiya: Hermes, ISBN 9789542620938
10. McCorkle, S., Reese, M. (2005) *Mediation Theory and Practice*. Los Angeles: Sage, ISBN 10-1506363547
11. Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey Bass, ISBN 978-1-118-41974-8
12. Myuelfayt, Ya., Kosti, M. (2022) *Pozitivniyat lider*. Sofiya: Fondatsiya „Tsentar za obshtestveno razvitie“, ISBN 9786199013922
13. Tsvetanov, Vl. (2024) *Rakovodstvo na efektivniya menidzhar*. Sofiya: Iztok-Zapad, ISBN 978-619-01-1379-9
14. Fishar, Dzh. (2025) *Sledvashtiyat razgovor*. Sofiya: Hermes ISBN 9789542624455
15. Harvard Business School Press. (2009) *Upravlyavay trudnite vzaimootnosheniya*. Sofiya: Menidzhar, ISBN 9789548491129
16. Harvard Business School Press. (2009) *14 uroka za konfliktite*. Sofiya: Menidzhar, ISBN 9789548491174
17. Hristov, T. (2023) *Kvadrat na Dekart* [Online] Available from: <https://www.novavizia.com/kvadrat-na-dekart/>, [Accessed 12/10/2025]