

ПРЕВЕНЦИЯ НА КОНФЛИКТИТЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО ЧРЕЗ МЕТОДИТЕ НА МЕДИАЦИЯТА

*Венета Иванова – Магистър Психологично консултиране,
Следдипломна специализация „Организационно консултиране и диагностика“,
докторант към МУ Варна „Проф. д-р Параскев Стоянов“
Член на УС на Камара на медиаторите в България*

PREVENTION OF WORKPLACE CONFLICTS THROUGH MEDIATION METHODS

*Veneta Ivanova – Master of Psychological Counseling,
Postgraduate specialization "Organizational counseling and diagnostics",
PhD student at the Medical University of Varna "Prof. Dr. Paraskev Stoyanov
Board member of the Chamber of Mediators in Bulgaria*

Резюме

Настоящият доклад разглежда ролята на медиацията, като най-ефективния метод за алтернативно разрешаване на спорове, при разрешаването на конфликт в отношенията на работното място. Наличните доказателства сочат, че медиацията е най-ефективна, когато се прилага с цел превенция и с подкрепа от организацията със стратегии, политики и процеси, като се провежда от независими, опитни и квалифицирани медиатори.

Ключови думи: медиация в организацията, превенция на конфликти, разрешаване на спорове.

Abstract

This report considers the role of mediation, as the most effective method of alternative dispute resolution, in resolving conflicts in workplace relationships. The available evidence shows that mediation is most effective when applied for prevention and with the support of the organization through strategies, policies and processes, conducted by independent, experienced and qualified mediators.

Key words: mediation in the organization; conflict prevention; dispute resolution.

Doi: <https://doi.org/10.36997/LBCS2020.195>

Въведение

Конфликтът е естествен процес от живота на всеки човек и може да възникне по всяко време: при различия в ценностите и убежденията, при оскъдни ресурси, когато хората са подложени на голям стрес или когато са в несигурна среда.

При молба да опишат какво представлява конфликтът на работното място, голям процент от хората биха го свързали със стресиращи и трайни неприятни преживявания, съпроводени с чувство за безнадеждност, безпомощност и безизходност. Често, дори и след приключване на активната динамика, връщайки се в мислите си назад към даден конфликт, отново като че се възраждат и всички негативни преживяванията, които са го съпътствали. Това от своя страна е в основата на множество психосоматични заболявания, както и съществена причина за т. нар. бърн аут синдром или синдрома на професионално прегаряне. От друга страна, всеки от нас може да извика в паметта си и спомен на успешно справяне с дадена конфликтна ситуация, както и усещането да бъде

изслушан, разбран и съпроводен в търсенето на решение. Този тип преживяване е също толкова трайно и съществено като отражение в психичния ни свят. Изследванията сочат, че в ситуации на споделено разбиране на проблема и взаимни усилия в търсене на решение, човек остава с положително отношение към целия процес, дори и в случаите когато исканията му не са напълно изпълнени или пък изхода не е точно този, който е очаквал.

В този смисъл опитът ни от конфликти на работното място не е различен от опита ни с конфликти в личния ни живот – колкото по – успешно се справяме с разрешаването им, избягваме попадането в кризисни моменти, влошаване на общото психично функциониране и натрупваме значителен и полезен опит да бъдем работоспособни чрез ефективно управление на различията помежду си. Както повечето неща, въздействието на конфликта зависи значително от начина, по който реагираме. Ако се задълбочи, конфликтът може да излезе извън контрол, като поглъща огромни количества от енергията ни, влошава работоспособността ни и отношенията ни с околните. Ако се управлява конструктивно, обаче, конфликтът може да ни отведе до творческа възможност за подобряване на отношенията ни и подобряване на общото ни състояние, което пък веднага да се отрази на работата ни в екипа.

Медиацията е доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, при която трето лице - медиатор, подпомага спорещите страни да постигнат споразумение.

По същество, това е процес на преговори с участието на трета страна, която не е част от спора и по никакъв начин няма интерес от неговия изход. Именно тази неутралност и независимост са в основата на възможността за ефективно управление на конфликтната динамика. Разбира се пълната поверителност е също съществена част и дава възможност на страните да работят в дълбочина на причините за конфликта.

Медиацията на работното място може значително да намали напрежението, като създаде взаимно приемлива комуникация между отделните служители и звена и насочи енергията на конфликта от личностни нападки към сътрудничество, и съвместно търсене на решения. Също така, медиацията е доказан неформален подход, който спестява време и ресурси от водене на съдебни дела и намира бързи и ефективни решения, като минимизира загубите за организацията.

Създаването на среда на сътрудничество във взаимоотношенията на работното място, помага за ефективното управление на възникналите конфликти и превентира последствията от тях. Интеракцията между отделните служители или звена в контекста на организацията, често се основава на способността да се справим с различията. А справянето с различията изисква развитие на специфични умения и техники за ефективно общуване и балансиране на интересите. Техниките, прилагани от медиаторите, подпомагат ясната дефиниция на проблема и търсенето на удовлетворяващи и навременни решения. Същевременно се насърчава ефективното общуване, намалява се нивото на нездравословно преработената конфликтна реакция и се създава здравословна работна среда в полза на служители и ръководители.

Изложение

Медиацията е структуриран в логическа последователност процес и своеобразен алгоритъм за разрешаване на проблем, който в ясни стъпки превежда страните от дълбоко окопаване в позицията и ирационалност към преработка на емоциите, поставяне

на интересите на страните на преден план и търсене на нови конструктивни решения на актуалната ситуация. Изгражда се нов тип взаимодействие и ефективна комуникация между участниците в бъдеще, което подобрява работата им в екип и превентира бъдещите конфликтни ситуации. Именно петте етапа на провеждане на процедурата представляват този тип логически стъпки, които медиаторът следва за да преведе страните от конфликта към решението и са една от главните отлики с преговорите, а усещането на страните за спазването им повишава доверието им в процедурата, защото им дава предвидимост и възможност за контрол. В този смисъл етапите при провеждането на медиацията представляват план за преговорите и улесняват воденето на процедурата от медиатора.

Все пак трябва да се има предвид, че медиацията е като цяло неформална процедура и всяко разделяне и дефиниране на отделните етапи е условно.

Основните логически етапи на медиацията са:

Предварителен етап – започване и подготовка на процедурата - Процедурата по медиация е доброволна и зависи изцяло от волята на страните. Тя започва по съгласие на всички участници по спора и продължава докато той е налице.

Съгласно чл. 11 от Закона за медиацията започването на процедурата става по инициатива на страните по спора . На практика това може да стане по предложение на едната страна, на двете страни, на прекия ръководител в организацията, на съда, или друг компетентен орган, пред който спорът е отнесен за решаване. Възможно е съгласието за отнасяне на спор за разрешаване чрез медиация да бъде уговорено и като клауза от договор – по отношение на евентуален спор, който би могъл да възникне във връзка с този договор.

1. Откриване – запознаване на участниците със принципите на провеждане на процедура по медиацията, правата и отговорностите на медиатора и страните, както и силата на спогодбата.

2. Определяне на спорните въпроси - на този логически етап медиаторът се запознава с гледните точки, като всеки от участниците има свободата да разкаже своите виждания и преживявания за актуалната ситуация. От друга страна, страните също имат възможност да чуят и историята през призмата на другия, като често това е случва за пръв път. Медиаторът от своя страна прилага набор от комуникативни умения като активно слушане на историите, изграждане на доверителна връзка със страните и проявява емпатия към преживяванията им.

3. Проучване на интересите – На този етап, медиаторът изследва в дълбочина интересите и важните за всеки участник въпроси, като ги приоритизира и поставя темата за причините, довели до разминаването помежду им. Именно тук се извеждат и преработват емоциите, зачитат се засегнатите потребности и се достига до споделено разбиране на случилото се. За тази цел медиаторът задава специфични въпроси, с цел мотивиране на промяна в позицията, прилага основни медиаторски техники като преформулиране (пренасочване на обвиненията в разговор за емоциите засегнатите потребности), сверка с действителността (открит разговор за възможните решения и последиците от тях), BATNA / WATNA (обсъждане на алтернативите отвъд процедурата по медиация) и др.

4. Генериране на варианти, оценка и избор – търсенето на конкретни решения се случва в четвъртия етап от процедурата, тогава когато страните са преработили успешно конфликтната динамика и са готови да достигнат до взаимно приемливи решения.

Тук всеки от участниците предлага идеи за решения, като съвместното обсъждане довежда до единно решение и спогодба. Медиаторът от своя страна катализира процеса, като подпомага страните да изработят взаимно приемливи критерии и правила, на които е важно да отговаря решението и насърчава търсенето на т. нар. креативно решение или онова решение, което на пръв поглед не е пряко свързано с проблема, но би било достатъчно важно за участниците.

5. Приключване на процедурата – чрез формулиране на спогодба или без. Процедурата по медиация е гъвкава процедура, която дава възможност на страните сами да изберат как да завърши. При сключване на споразумение, то може да бъде в устна или писмена форма, като писменото такова може да бъде да статут на договор, да бъде одобрено от съд при необходимост и да има силата на съдебно решение или да бъде заверено от нотариус. Възможна алтернатива е страните да се разберат по част от спорните въпроси, които да са упоменати в споразумението. А е възможно и да не се достигне до споразумение по ред причини, като това не влече последици за никоя от страните и при проучване нагласите на участниците, именно тази особеност на процедурата е посочвана като едно от предимствата ѝ.

От процедурна гледна точка медиацията протича в общи и отделни срещи – съответно между медиатора и всички страни заедно, и между медиатора и всяка страна поотделно.

По правило, медиацията би била подходяща в почти всички случаи, когато страните са съгласни да се опитат да преговарят в присъствието на трето неутрално лице - медиатор.

В основата на добрите резултати от провеждането на процедура по медиация са петте принципа, които са гарант за успешното ѝ провеждане. Медиацията не е просто среща или служебен разговор, а специализиран подход за разрешаване на конфликти собствен набор от оперативни принципи.

Едно от безспорните предимства на процедурата по медиация е, че тя е много ясно правно регламентирана, като законът посочва основните принципи на медиацията, по-голямата част от които са международно възприети и присъстват в правната рамка на медиацията в повечето държави по света, които имат такава уредба.

- Доброволност (*чл. 5 от ЗМ*) – страните участват в процедурата по своя воля и могат по всяко време да се оттеглят; Гарантира се чрез възможността на всяка от страните да прекрати процедурата.

- Равнопоставеност (*чл. 5 от ЗМ*) – всяка от страните има равни възможности за участие в процедурата по медиация; Гарантира се чрез осигуряване на равни възможности за участие в процедурата – равнопоставеност при срещите с медиатора, както и в изслушването и обсъжданията, при участието на правни помощници на страните.

- Неутралност (*чл. 6 от ЗМ*) – медиаторът не налага решение по спора, всички въпроси в процедурата по медиация се уреждат по взаимно съгласие на страните.

- Безпристрастност (*чл. 6 от ЗМ*) – медиаторът не проявява пристрастност. Неутралността и безпристрастността се гарантират чрез задължението на медиатора да обяви дали е налице конфликт на интереси, чрез подписването на декларация за безпристрастност от медиатора в началото на процедурата, както и чрез възможността за отвод на медиатора по негова инициатива или по искане на някоя от страните.

- Поверителност (*чл. 7 от ЗМ*)

- Вътрешна: Медиаторът не може да съобщава обстоятелства, които са му поверени от една от страните по спора, на другите участници, без съгласието на страната, която е разкрила съответната информация.

- Външна: Участниците в процедурата са длъжни да пазят в тайна всички обстоятелства, факти и документи, които са им станали известни в хода на процедурата.

Поверителността се гарантира по няколко начина:

–Страните и медиаторът/медиаторите подписват споразумение за медиация, в което се съдържа клауза за поверителност на процедурата и ангажимент за спазването ѝ.

–Адвокатите или други експерти, които участват в процедурата, подписват декларация за поверителност.

–Медиаторът не може да бъде разпитван като свидетел за обстоятелства, които са му доверени от участниците и имат значение за решаване на спора-предмет на медиацията, освен с изричното съгласие на участника, който му ги е доверил.

В този смисъл, при провеждане на медиация в организацията, нито ръководството, нито отдел „Човешки ресурси“ следва да получи подробен доклад с описание на процедурата. Онова, което най – често се случва, при наличие на писмена форма на споразумение е да се даде копие в HR отдела на организацията (или друг, съобразен с конкретната фирмена политика), където да се съхранява, в случай че в бъдеще възникнат нови обстоятелства по случая.

Медиацията има висок процент на успех при ефективното управление на конфликти на работното място, в диапазона от 70% или по-добър. Дори когато страните не могат да постигнат пълно съгласие, обикновено процесът води до известно подобрене на ситуацията и взаимоотношенията. Но е възможно служителите да са съдържани първоначално към използването на медиация, дори когато тя е на разположение. Могат субективно да го възприемат като знак за неуспех („Би трябвало да мога сам да се справя“) или като причина за смущение („Какво ще помислят другите / мениджъра?“) За да заработи успешно този подход, служителите се нуждаят от достатъчно информация, за да разберат какво е, как работи и как да получат достъп до него. Нужно е време, за да развият някакво ниво на доверие към възможността за медиация. За тази цел е важно ръководството на дадена организация да предприеме редица усилия в посока популяризиране на метода сред служителите си, като ясно ги регламентира във своята фирмена политика. Могат да бъдат приети ясни стъпки във вътрешните правила, да се създадат кратки и ясни ръководства, както и да бъде заложено като възможност в трудовите и им договори. Освен това идеята за специализирани умения за управлението на конфликти могат да помогнат да се предадат и в самата комуникационна стратегия и да се демонстрира ангажираността на ръководството към екипа и неговото благополучие.

Заклучение

В редица изследвания, свързани с управление на конфликтите на работното място, се валидират два съществени аспекта: 1. обикновено съществува добро решение на проблема и 2. страните биха искали да намерят решение. Поради субективните и емоционални аспекти на динамиката на един конфликт, обаче, пряко замесените в него са по-скоро силно подвластни на негативни емоции и ирационални в поведението си.

Предимството на използването на медиация на работното място е, че тя позволява проблемът да бъде решен неформално, като гарантира, че всички страни са изслушани. Докато работят заедно за решаване на проблема, контрола е на участниците. Когато те

се ангажират с взаимно съгласувано решение, вероятно то ще бъде по-ефективно и ще продължи по-дълго. Важно е също, че често медиацията на работното място се използва преди въпросът да бъде отнесен за произнасяне от страна на ръководството.

Силата на медиацията се крие в намесата на трета, безпристрастна и независима страна, която притежава експертни познания и умения за да подпомогне участниците да преработят своите деструктивни емоции и да насочат енергията си в търсенето на креативни и удовлетворяващи ги решения. Медиацията като част от организационната стратегия, може да бъде методът за използване на възможността, която конфликтите предлагат за подобряване на системата и взаимоотношенията на всички нива.

Поверителността, усещането за защитено пространство и загрижеността в търсенето на решения са сред най – съществените предимства на медиацията. Друг значим елемент е възможността за прилагане на този подход на международно ниво и търговските взаимоотношения на организацията.

Успехът на процедурата по медиация, като подход за управление на конфликтите на работното място изцяло зависи от подкрепата на ръководството и популяризирането сред служителите, както и от квалификацията и опита на медиаторите.

Използвана литература

1. Nora Duherty, Marcelas Guyler, 2008.The essential guide to workplace mediation & conflict resolution – rebuilding working relationships.
2. City of Toronto, Human Rights Office - Equity, Diversity & Human Rights Division, Resolving Conflict: Preventing Incivility and Workplace Harassment, публикувано на уебсайта на :www.toronto.ca [достъп за последен път 19.11.2020 г].
3. Tony Buon, The art of workplace mediation: from conflict to engagement, публикувано на уебсайта на:www.buon.net, [достъп за последен път 19.11.2020 г].

За контакти: Венета Иванова – Магистър Психологично консултиране
Следдипломна специализация „Организационно консултиране и диагностика“
докторант към МУ Варна „Проф. д-р Параскев Стоянов“
Член на УС на Камара на медиаторите в България
email: veneta.iordanova@gmail.com