

# КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ НА МЕДИАТОРА В УСЛОВИЯТА НА МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДА

*Гл. ас. д-р Недялка Александрова*  
*Икономически университет – Варна*

## COMMUNICATION SKILLS OF THE MEDIATOR IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT

*Chief Ass. Prof. Nedyalka Alexandrova, PhD*  
*University of Economics – Varna*

**Резюме:** В доклада като измерения на културните различия, които могат да окажат влияние върху процеса на медиация в мултикултурна среда, се очертава степента на културен контекст. Застъпва се тезата, че медиаторът трябва е запознат с особеностите на комуникацията в култури с висок и нисък контекст, да умее да адаптира подхода си според тези особености и целево да насочи страните към разкриване на интересите си по отношение на контекста. Обосновава се необходимостта от комедиация с медиатори, принадлежащи към двата вида култура в зависимост от контекста.

**Ключови думи:** *културни различия, медиация, култури с висок и нисък контекст*

**Abstract:** In the report, the degree of cultural context is outlined as a dimension of cultural differences with the potential to influence the mediation process in a multicultural environment. The thesis is advanced that the mediator should be aware of the characteristics of communication in high-context and low-context cultures, be able to adapt their approach according to these characteristics, and purposefully guide the parties toward revealing their interests in relation to the context. The necessity of co-mediation with mediators belonging to both types of cultures, depending on the context, is substantiated.

**Keywords:** *cultural differences, mediation, high-context and low-context cultures*

### Въведение

Културните различия са сред най-честите причини за неразбиранелство и конфликти в международния бизнес. Разлики в комуникационните стилове, в ценностите, вярванията и обичаите имат потенциала да подкопаят взаимодействието между бизнес партньори, колективи и ръководство, екипи в рамките на компаниите или меж-

ду компаниите и местните общности. Културните различия могат да създадат недоразумения, да възпрепятстват ефективната комуникация и да доведат до напрежения и конфликти в международния бизнес, където успешното сътрудничество е от ключово значение. Тези конфликти могат сериозно да застрашат постигането на общите цели и да усложнят бизнес отношенията.

Медиацията е сред най-ефективните методи за преодоляване на тези предизвикателства заради нейните особени предимства, като спестяване на време и разходи, запазване на бизнес отношенията и създаване на възможности за креативни решения, които отговарят на нуждите на всички страни. Медиацията може да бъде особено полезна в контекста на международния бизнес, където културните различия често усложняват директната комуникация и преговорите (Alexandrova 2024).

**Актуалността на представената проблематика** произтича от нарастващата роля на медиацията в международния бизнес, където културните различия се проявяват в най-голяма степен, както и от усложняващите се взаимоотношения в условията на все по-взаимозависими и глобални стопански и обществени процеси.

**Целта на настоящия доклад** е чрез литературен и логически анализ да бъде очертана връзката между комуникационните умения на медиатора и културните различия в процеса на медиация. За нейното постигане авторът си поставя следните **задачи**: 1. очертаване на измеренията на културните различия; 2. определяне на възможното им влияние върху процеса на медиация и потенциалните проблеми, свързани с това; 3. очертаване на възможните пътища за преодоляване на изведените проблеми.

**Предмет на изследване** са културните различия, относими към медиацията в международния бизнес.

**Методологията** на изследването включва литературен обзор, индукция и дедукция.

Анализирането на ролята на културните различия в процеса на медиация има практическо приложение с оглед определяне на необходимата подготовка на медиаторите, които провеждат медиация в среда на различни култури. Това са преди всичко спорове в международния бизнес, но тези знания са приложими при всички случаи на медиация, в които страните принадлежат към различен културен контекст.

## Изложение

Културните различия се свързват с аспекти на културата като религия, език и традиции, невербална комуникация, както и с изменения като колективизъм срещу индивидуализъм, дългосрочна или краткосрочна ориентация и т.н., които дават конкретните характеристики на различните национални култури (Василева 2019; Зафирова 2016; Петров 2013). Всички те са важни и могат да имат значително влияние върху бизнес взаимодействията, включително да бъдат основа на конфликти в международния бизнес.

В контекста на медиацията конкретното знание за определена култура от страна на медиатора не е определящо, тъй като медиаторът не предлага решение на страните, а управлява процеса по начин, насочващ ги към търсене на такова. Като процес и принципи медиацията е еднаква навсякъде по света и е независима от юридически и други граници и особености. Освен това в медиацията се изследват конкретните интереси на спорещите страни, а не някакви абстрактни групови интереси, свързани с тяхната национална или организационна принадлежност. Това е важно, тъй като културата до голяма степен е свързана не с отделната личност, а с общност, независимо от обхвата на тази общност (може да се говори за национална, регионална, семейна, организационна култура, както и за култура на субобщества като феновете на определен отбор или на определен тип музика, т.нар. „геймъри“ и др. под.), или с други думи, „Културата е открояващ се групов конструкт. Индивидите имат личности; групите имат култура.“ (Gelfand, Brett 2004: 158). Културата може да се разглежда като „нормативна система на обществото“ (Михалева, Георгиева 2019: 17) и в този смисъл тя има характеристики, които излизат извън индивидуалните, а се отнасят до група или общност.

Конкретното знание за определена култура може да бъде дори вредно в процеса на медиация, ако медиаторът допусне грешката да гледа на страните през тази призма и да приеме априори, че това е причината за неразбирателството помежду им, вместо да се насочи към разкриване на истинските им интереси с оглед на конкретното взаимоотношение. Медиаторът може да установи, че неразбирателството се дължи на културни различия помежду им и да насочи страните към тяхното изразяване и намиране на удовлетворяващо решение, но не бива да предполага това или да го приема като даденост. За

целта той се нуждае от комуникационни умения повече, отколкото от конкретни знания за особеностите на различните култури.

Освен посочените по-горе характеристики на културите, като език, религия и т.н., които оказват влияние на разбирателството между страните, но не и на процеса на медиация, е важно да се отчита и деленето на културите на висококонтекстуални и нискоконтекстуални. Концепцията за контекст на културата е въведена от Едуард Хол и се отнася до културната среда, в която се извършва комуникацията. Според нея хората от различни култури, дори в привидно сходни културни условия, могат да срещнат трудности при ефективното общуване поради различната степен на контекст (Hall 1976). От тази гледна точка културите се делят на такива с висок контекст (high-context cultures) и с нисък контекст (low-context cultures) в зависимост от това как хората от тези култури общуват.

Висококонтекстуалните култури разчитат в голяма степен на неявната комуникация и контекста на ситуацията. В тези култури информацията често се предава чрез невербални сигнали, социални връзки и общи разбирания. При тях до голяма степен нещата не се вербализират изрично, защото те съществуват в определен контекст и придобиват смисъл благодарение на него. За разлика от тях, в нискоконтекстуалните култури се дава превес на ясна и директна комуникация, където информацията се предава главно чрез думи и писмени документи.

В културите с висок контекст комуникацията до голяма степен се основава на имплицитни сигнали, невербални изрази и дълбоко разбиране на ситуацията. Важната информация често е вложена в контекста на хората и не е изрично казана с думи. Комуникацията в такива контексти често използва индиректни методи, като се разчита събеседниците да разбират неизказаните аспекти. Прякото уточняване се смята за ненужно и дори може да бъде възприето като нахлуване в личното пространство, обидно или много грубо. Тези култури, разпространени в Азия, Африка, Близкия изток и Латинска Америка, придават голямо значение на традициите, взаимоотношенията и историята. В културите с висок контекст междуличностните връзки и груповата динамика са с предимство. Основните характеристики включват дълготрайни социални връзки, колективно вземане на решения и основаване на доверие. Хората от такива култури акцентират на взаимното разбиране и ценят споделените перспективи повече от изричните думи. Те може да не отдават голямо значение на езиковата прецизност и да изглеждат дву-

смислени за хората от култури с нисък контекст.

От друга страна, културите с нисък контекст поставят акцент върху ясната, директна и прецизна комуникация, където основното значение е изрично изразено в устното или писменото съобщение. Тези култури се фокусират върху точните думи, с по-малка зависимост от невербални сигнали или споделен контекст. Хората от култури с нисък контекст обикновено са по-индивидуалистични и целеустремени, като предпочитат директните лични разговори пред груповите взаимодействия. Западните общества, включително тези в Северна Америка и части от Европа, често следват този стил на комуникация, като високо ценят яснотата и прозрачността. За представителите на тези култури комуникационният стил на висококонтекстуалните култури изглежда прикрит, неясен, умишлено завоалиран, което води до подозрения в спестяване на важна информация и/или стремеж към подвеждане на бизнес партньора.

Основните разлики между висококонтекстуалните и нискоконтекстуалните култури са представени обобщено в табл. 1.

**Таблица 1**

**Основни разлики между висококонтекстуалните и нискоконтекстуалните култури**

<b>Характеристики</b>	<b>Култури с висок контекст</b>	<b>Култури с нисък контекст</b>
Стил на комуникация	Индириктен, разчита на споделено културно знание и контекст	Ясен, директен и детайлен
Контекст	Разчитат на контекста, невербални сигнали и споделени преживявания за тълкуване на съобщенията	Разчитат на думи и изрична вербална комуникация за предаване на информация
Изразяване на мнения и емоции	Често се предават чрез невербални сигнали, тон и контекст	Често се изразяват директно и изрично чрез думи
Взаимоотношения	Силен акцент върху изграждането на взаимоотношения и доверие преди да се започнат взаимодействия	Взаимоотношенията са важни, но взаимодействията и споразуменията могат да се осъществят с по-малък акцент върху дълготрайните взаимоотношения

*Източник: Адаптирано по Kinli et al., 2024, p. 99.*

Докато в нискоконтекстуалните култури вербалните умения са по-важни и ценени в сравнение с висококонтекстуалните култури и информацията, предавана устно или писмено, изисква по-малко контекстуални знания за точно тълкуване, във висококонтекстуалните култури се изисква повече разбиране на невербалната комуникация, когато другите не могат да изразят своите идеи и чувства. Освен това западните култури, които са нискоконтекстуални, обикновено използват силни емоции, за да влияят на другите, докато източните и висококонтекстуални култури разчитат на по-фини и трудно уловими емоции, за да се адаптират и приспособят към другите (Sun et al. 2023). Това означава, че медиаторът трябва да умее да улови наличието на тази културна особеност и да положи целенасочени усилия да „преведе“ посланието на едната страна в спора на контекстуалния език, разбран от другата страна, след което да потърси валидация на „превода“ и да се увери, че е бил правилно разбран.

За илюстрация на разликите в подхода и възприемането на информацията в зависимост от културния контекст може да послужи начинът, по който хората си дават указания. Например рецепта за приготвяне на паста в условията на висок контекст може да бъде „Сварете пастата и добавете сирене по ваш вкус“. Това указание предполага участниците в комуникацията да знаят как и до каква степен да сварят пастата, какви видове и приблизително колко сирене да добавят и какъв е очакваният резултат. За представителите на нискоконтекстуална култура това указание е безполезно и неясно, защото те се нуждаят от указания колко паста в какво количество вода и за колко време да варят и т.н. Твърде подробното указание обаче би било дразнещо и дори обидно за тези, които знаят как да приготвят паста, защото в техния контекст това е ясно на всички. Те биха възприемали едно прекалено вербализирано указание като принизяване и непризнаване на техните знания по въпроса, като високомерно или покровителствено отношение, а това носи конфликтен потенциал.

За успешната медиация медиаторът трябва да е наясно с тези различия и да адаптира подхода си в съответствие с тях. Например в ситуации с висококонтекстуални култури медиаторът може да използва повече невербални комуникационни техники и да се фокусира върху изграждането на взаимоотношения и доверие. В случаите

с нискоконтекстуални култури акцентът може да бъде върху ясното и точното формулиране на проблемите и решенията.

Тъй като различните възприятия, свързани с културния контекст, могат да доведат до недоверие от страна на участниците в процеса на медиация, медиаторът трябва много внимателно да балансира между това успешно да отразява и използва и двата подхода, но същевременно да избегне загубата на доверие от страна на участниците. Опасностите тук са както медиаторът да не успее да приложи комуникационния подход на някоя от страните, така и самият той да се окаже възприеман като принадлежащ към културния контекст на другата страна и оттам да се компрометира доверието в неговата безпристрастност и неутралност. За преодоляване на този проблем е препоръчително прилагането на комедиация, при която двамата медиатори са представители на различни култури от гледна точка обвързаността с контекста и имат изключително добро ниво на разбиране на тези културни разлики и на отработване на комуникацията помежду си. По този начин всяка от страните би имала усещането, че медиаторите наистина разбират посланието ѝ, а освен това доброто взаимодействие между медиаторите би могло да зададе тон, който да служи като пример на страните как комуникацията помежду им може да бъде успешна.

При всички положения за успешното провеждане на медиация в случаите, когато страните имат различна степен на културен контекст, е необходимо те да бъдат насочени към това да обяснят една на друга различните си възприятия относно комуникацията помежду им и взаимно да потърсят начини за преодоляване на проблема. Страната, принадлежаща към нискоконтекстуална култура, трябва да изрази нуждата си от по-ясни и вербализирани послания, а страната, принадлежаща към високонтекстуална – да изрази нуждата си от уважение и разбиране на нейния контекст. Това би могло да се постигне и с общите умения на медиатора да задава въпроси, които разкриват интересите на страните, но тези въпроси биха били по-точно насочени, когато той умее да разпознава различния културен контекст на страните и да адаптира своите комуникационни умения в зависимост от това. Познаването на тези културни характеристики и уменията да се използват ефективно е ключово за успешната медиация в международния бизнес и във всички случаи на споровеци страни, чийто културен контекст е различен.

## **Заклучение**

В заключение, разбирането от страна на медиаторите на културните различия е от съществено значение за успешното разрешаване на конфликти при страни с различен културен контекст. Докато някои от измеренията на културните различия, като религия, традиции, властова дистанция, краткосрочна или дългосрочна ориентация и др., нямат пряко отношение към процеса на медиация и той е еднакво приложим независимо от тях, различията в културите на основата на нивото им на контекст оказват влияние върху самата комуникация и трябва да бъдат отчитани от медиатора.

За успешната медиация в случаите на спореци страни от култури с висок и нисък контекст е важно медиаторът да е наясно с особеностите на общуването във всяка от тях, да адаптира подхода си според тези особености, да насочи страните към взаимодействие с оглед на тези различия. В тези случаи особено препоръчително е прилагането на комедиация, при която двамата медиатори принадлежат към различните култури и са постигнали висока степен на взаимодействие помежду си.

## **Използвана литература:**

1. Василева, Б. К. (2019). Международен маркетинг. Наука и икономика.
2. Зафирова, Ц. Й. (2016). Международен мениджмънт. Наука и икономика.
3. Михалева, Н. В., Георгиева, С. В. (2019). Култура и цивилизация. Наука и икономика.
4. Петров, П. К. (2013). Приложение на метриците за оценка на межкултурните различия. // Научна конференция на младите научни работници. Сборник с доклади.
5. Alexandrova, N. (2024). Promotion Of Cross-Border Commercial Mediation. The Membership Of Bulgaria. // The European Union: Sixteen Years Later, pp. 428-425.
6. Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). The Handbook of Negotiation and Culture. Stanford University Press.
7. Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Anchor Press.



8. Kinli, İ. Ö. et al. (2024). Communication Skills In Multicultural Environments. // *Multicultural Classrooms: Inclusive Learning And Teaching In Higher Education*, p. 272). Czech University of Life Sciences Prague.
9. Sun, H. W. et al. (2023). Superficial Causes of AUM Theory Affect Uncertainty and Anxiety among Students in a High-Context Culture. // *Journal of Intercultural Communication*, Vol. 23(4), pp. 120-132 (<https://doi.org/10.36923/jicc.v23i4.235>).

**За контакти:**

Гл. ас. д-р Недялка Александрова  
Икономически университет –  
Варна  
[alexandrova.n@ue-varna.bg](mailto:alexandrova.n@ue-varna.bg)