ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ“

МАРИЯ-СТЕФКА ДИМИТРОВА ДИМИТРОВА

МЕДИАЦИЯ И ПОСТИГАНЕ НА СПОРАЗУМЕНИЕ В ПРОЦЕСА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКОТО ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИТЕ

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,
професионално направление 3.2. Психология,
докторска програма „Обща психология“

Научен ръководител:
проф. д.пс.н. Майяна Митевска

Варна, 2026 г.

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“

ФАКУЛТЕТ
„СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“
КАТЕДРА „ПСИХОЛОГИЯ“

МАРИЯ-СТЕФКА ДИМИТРОВА ДИМИТРОВА

МЕДИАЦИЯ И ПОСТИГАНЕ НА СПОРАЗУМЕНИЕ В ПРОЦЕСА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКОТО ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА КОНФЛИКТИТЕ

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,
професионално направление 3.2. Психология,
докторска програма „Обща психология“

Научен ръководител:
проф. д.пс.н. Майяна Митевска

Рецензенти:
доц. д-р Красимир Иванов
проф. д-р Севджихан Еюбова

Варна, 2026 г.

Дисертационният труд е в общ обем 215 страници. Състои се от увод, три глави, заключение, библиографска справка и приложение. Библиографският списък включва 68 източника на български и чужди езици. Във връзка с темата на дисертационния труд са представени три публикации.

Авторът на дисертационния труд е докторант в самостоятелна форма на обучение по докторска програма „Обща психология“ към катедра „Психология“ на Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертацията пред научното жури ще се състои на 19.11.2026 г. в 10:00 ч., в заседателната зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“. Материалите по защитата са на разположение на всички заинтересовани в канцеларията на катедра „Администрация и управление“, както и на интернет страницата на университета.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Конфликтът е неразделна част от човешките взаимоотношения и възниква в различни сфери на живота – семейство, работа, образование, общество – когато се появят несъгласия. Той представлява остър начин за изразяване и разрешаване на значими противоречия в процеса на взаимодействие. Психологията и поведението на индивида са обусловени не само от личностните му качества, но и от сложната социална среда, в която се развива. В обществото хората са интегрирани в различни по размер и характер групи, а личностното развитие и взаимоотношенията в тези малки групи протичат както конструктивно, така и деструктивно. Постигането на взаимно разбирателство често е изпълнено с трудности, а груповите отношения могат да бъдат източник на противоречия. Поведението на индивида в група е производно както на неговите личностни характеристики, така и на спецификата на самата група и по-широката социална среда. Специално внимание заслужават негативните взаимоотношения в груповия контекст, тъй като те могат да предизвикат тревожност, междуличностни конфликти и фрустрация при отделните членове.

Разрешаването на конфликти е целенасочен процес, насочен към намаляване или елиминиране на напрежението и несъгласието между страните, с цел постигането на взаимно приемливо и удовлетворително решение. Психологическото преодоляване на спора е свързано с когнитивния и емоционален процес на адаптация, който включва способността на индивида да се справя с неблагоприятни обстоятелства и да възстанови психическото си равновесие. Този процес е зависим от множество фактори, включително личностни черти, налична социална подкрепа и използваните стратегии за справяне, и се проявява в емоционални, когнитивни и поведенчески форми. Успешното преодоляване може да се оцени чрез критерии като психично благополучие, удовлетвореност от взаимоотношенията и общо здравословно състояние.

Медиацията е изключително актуален метод в съвременното общество, където конфликтите са неизбежен елемент от социалната динамика. Нарастващата сложност на междуличностните и групови взаимодействия изисква ефективни, неконфронтационни подходи за разрешаване на спорове, които не само минимизират негативните последици, но и насърчават дългосрочното подобряване на взаимоотношенията и психологическото възстановяване на участниците.

Значимостта на медиацията се корени в нейната способност да предложи алтернатива на традиционните съдебни процедури – процес, който е по-бърз, по-икономичен и по-малко формален. Чрез активното

участие на страните в изграждането на решението, медиацията повишава удовлетвореността от резултата и съхранява, а често и възстановява, нарушените взаимоотношения.

Медиацията мотивира страните към сътрудничество и съвместно търсене на решение чрез структуриран диалог. Основни подбуди за прибягване към нея включват желанието да се избегнат високите финансови и емоционални разходи на съдебните спорове, както и стремежът към постигане на стабилни, устойчиви на времето споразумения.

Процесът на медиация се осъществява в рамките на установени нормативни актове и етични стандарти, които гарантират неговата справедливост, доброволност, конфиденциалност и защитават правата на всички участници.

2. Актуалност на проблема

Въпреки нарастващото приложение на медиацията като алтернативен метод за разрешаване на спорове, съществува системен дефицит от задълбочени психологически изследвания в българския и международен контекст. Научният интерес остава предимно фокусиран върху процедурни, правни или общи комуникационни аспекти на процеса, докато взаимовръзките между устойчивите личностни характеристики, социалните ориентации на участниците и ефективността на медиацията остават недостатъчно изяснени. Този теоретичен вакуум създава и практическа трудност: липсата на емпирично базирани модели за прогнозиране на динамиката на процеса и адаптиране на стила на медиатора към дълбоките психологически профили на страните. Следователно, настоящото изследване се налага от необходимостта да се преодолее този дефицит чрез системен анализ на психологическите механизми, които опосредстват резултата от медиацията.

Актуалността на темата се определя и от необходимостта конфликтът да бъде разглеждан не само като организационен или правен проблем, а като психологически процес, в който възприятията, емоционалната регулация, комуникацията и личностовите диспозиции влияят върху начина на ескалация и възможността за постигане на устойчиво споразумение. В този контекст медиацията се изследва като инструмент за трансформация на взаимодействието, а не единствено като формална процедура за приключване на спор.

3. Изследователски проблем и авторова теза

Въз основа на теоретичния анализ и емпиричните резултати се формулира основна изследователска теза, че подходът към медиацията при организационни конфликти следва да се диференцира според психологическите характеристики на страните, и по-конкретно според локализацията на контрола. Установената връзка между по-външния локус и по-високата конфликтност обосновава необходимостта от по-

структуриран подход при екстернали и по-голямо използване на саморефлексията и личната отговорност при интернали. Ефективността на конкретните диференцирани стратегии подлежи на последваща интервенционна проверка.

Защитаваната теза утвърждава, че психологическото преодоляване на конфликтите чрез медиация е процес, който следва да се гради върху диагностика на личностовите особености на участниците. Включването на методи за оценка на локуса на контрола в практиката на медиатора има потенциал да подпомогне адаптирането на преговорния подход и постигането на по-устойчиви и удовлетворяващи споразумения, като адресира психологическите предпоставки на конфликтното поведение. Ефектът на този подход следва да бъде проверен чрез реални интервенционни изследвания.

4. Цел и задачи на изследването

Основната цел на дисертационното изследване е да се изследва връзката между локализацията на контрола и възприеманата конфликтност в организационна среда, да се анализира влиянието на демографските фактори и на тази основа да се обоснове приложният потенциал на медиацията и да се разработят диференцирани стратегии, съобразени с психологическия профил на участниците.

1. Теоретичен анализ и систематизация на психологическите конструкции: Да се извърши систематичен критичен преглед на българската и международната научна литература (период 2000–2026 г.), за да се идентифицират, дефинират и систематизират ключовите психологически конструкции, свързани с конфликтното поведение и процеса на медиация. Да се очертаят основните теории (напр. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, Dual Concern Model, социално-когнитивни модели на конфликти) и да се анализират конфликтни стилове (избягване, приспособяване, компромис, конкуренция, сътрудничество), емоционална интелигентност в конфликти, когнитивни връзки (атрибуции, перцепция на заплаха), принципи на медиацията (неутралност, доброволност, емпатия, фасилитация). След като се направи систематичен литературен преглед ще могат да се очертаят силните/слаби страни на съществуващите модели.

2. Емпирично изследване: Да се диагностицира локализацията на контрола и възприеманата конфликтност сред служители в организационна среда и да се анализират връзките им с демографските фактори (пол, възраст, образование), като се идентифицират групи с повишен конфликтен потенциал, нуждаещи се от медиационна интервенция.

3. Анализ на взаимовръзките и моделиране на влиянията. Да се установят статистическите връзки между локализацията на контрола, демографските фактори и нивото на възприемана конфликтност в организационна среда, като се идентифицират ключовите предиктори на

конфликтното поведение и се очертаят насоки за медиационни интервенции, съобразени с личностовия профил на служителите.

5. Обект и предмет на изследването – хипотези

Обект на изследване е психологическият процес на възникване, проявление и преодоляване на организационни конфликти чрез медиация.

Предмет на изследване е връзката между локализацията на контрола (вътрешен/външен), индивидуално-личностните характеристики, възприятието на конфликтната среда и приложния потенциал на медиацията за конструктивно преодоляване на организационни конфликти, при отчитане на демографските фактори пол, възраст и образование.

В съответствие с формулираните цели и задачи са издигнати следните изследователски хипотези:

Хипотеза 1: Съществува значима положителна корелация между външния локус на контрол и нивото на възприемана конфликтност – колкото по-силно изразена е екстерналността, толкова по-високи са нивата на конфликтно поведение.

Хипотеза 2: Демографските фактори (пол и образование) не оказват съществено влияние върху конфликтността, докато възрастта е свързана с промени в конфликтното поведение (по-висока конфликтност в млада възраст).

Хипотеза 3: Локусът на контрол е по-силен предиктор на конфликтността отколкото демографските характеристики, т.е. той запазва значимостта си дори когато се контролира влиянието на пол, възраст и образование.

Хипотеза 4: В изследваната организация равнището на конфликтност надвишава нормативния праг за конфликтогенна обстановка, което обосновава необходимостта от въвеждане на медиационни практики.

6. Методология на изследването

Изследването е реализирано чрез интеграция на теоретични, психометрични и статистически методи. Теоретичната част включва сравнителен и критичен анализ на научната литература за конфликтите, организационното поведение, локуса на контрол и медиацията. Емпиричната част е насочена към диагностика на организационната конфликтност и локализацията на контрола.

Основната емпирична извадка включва 115 служители. Половата структура е 70 мъже и 45 жени. Изследването анализира пол, възраст и образование като контролни демографски променливи, а локуса на контрол – като основен психологически предиктор на конфликтността.

Използван е авторски въпросник за оценка на конфликтните отношения в организацията, разработен върху основата на литературен анализ и психометрична апробация, както и Метод за измерване на локализацията на контрола на Величков и Радославова. За обработка на

данните са приложени дескриптивна статистика, t-тест, еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA), корелационен анализ, множествена регресия и анализ на надеждността чрез коефициента на Кронбах.

Таблица 1. Основни променливи и тяхната операционализация

Променлива	Роля в модела	Измерване
Локус на контрол	Независима / предиктор	Метод за локализация на контрола (Величков & Радославова)
Организационна конфликтност	Зависима / критерий	Авторски въпросник за конфликтни отношения, 5-степенна Ликертова скала
Пол, възраст, образование	Контролни променливи	Демографски въпроси
Медиация	Предложен приложен процес в модела	Диференцирани стратегии и комуникативни техники
Трайно споразумение	Целеви практически резултат	Удовлетвореност, изпълнимост, възстановяване на отношенията

7. Основни литературни източници

1. Величков, А. (2001). Предполагаемите светове на личността. София: ВИПОНД.

2. Радославова, М. и Величков, А. (2005). Въпросник за локализация на контрола. В: Методи за психодиагностика. София: Пандора Прим.

3. Гришина, Н. В. (2005). Психология на конфликта. Санкт Петербург: Питер.

4. Коларова, Д., Минковски, Р., Чанкова, Д. и др. (2020). Книга на медиатора. София: Фондация „Партньори – България“.

5. Георгиев, П. (2020). Основи на медиацията. Пловдив: Университетско издателство „Паисий Хилендарски“.

6. Coser, L. A. (1956). The Functions of Social Conflict. Glencoe, IL: Free Press.

7. Glasl, F. (1999). Confronting Conflict: A First-aid Kit for Handling Conflict. Stroud: Hawthorn Press.

8. Herrman, M. S. (Ed.). (2005). The Blackwell Handbook of Mediation. Malden, MA: Blackwell Publishing.

9. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1–28.

10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). London: Pearson.

11. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

12. Weitzman, E., & Weitzman, J. (2000). The mediation process. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (pp. 302–322). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

8. Теоретична и практическа значимост на резултатите от дисертационния труд

Теоретична значимост: Обогатяване на познанията за ролята на личностовите диспозиции (локус на контрол) в генезиса и динамиката на организационните конфликти. Извеждане на психологически профил на конфликтната личност.

Практическа значимост: Разработване на критерии за диагностика на конфликтогенната среда и диференцирани стратегии за медиация, които имат потенциал да подпомогнат повишаването на устойчивостта на споразуменията и подобряването на психологическия климат в организациите.

Научната новост се изразява в свързването на организационната конфликтност с локуса на контрол и в извеждането на диференцирани медиационни стратегии според интерналната или екстерналната ориентация на участниците. Това позволява медиацията да бъде концептуализирана като психологически чувствителен и персонализиран процес, а не като еднаква процедура за всички конфликтни страни.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение, библиографска справка и приложение. Общият обем е 215 страници. Списъкът с използваната литература включва 68 източника. В приложението е представен използваният въпросник.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРОИЗХОДА И РАЗВИТИЕТО НА КОНФЛИКТИТЕ

1.1. Обща характеристика на конфликта

1.1.1. Причини за конфликти

1.1.2. Развитие на конфликта

1.2. Методи за предотвратяване на конфликти в организацията

1.3. Начини за разрешаване на конфликти

1.4. Медиация

1.4.1. Медиацията като психологически процес

1.4.2. Използването на медиация в трудовите отношения

ВТОРА ГЛАВА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИТЕ АСПЕКТИ НА МЕДИАЦИЯТА

2.1. Методологична рамка на изследването

2.1.1. Теоретичен модел на емпиричното изследване

2.1.2. Хипотези на изследването

2.2. Въпросник за изследването

2.3. Извадка на изследването

ТРЕТА ГЛАВА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

3.1. Оценка на конфликтните отношения в организацията

3.2. Метод за измерване на локализацията на контрола и анализ на резултатите

3.2.1. Организационна психология и управление на конфликти

3.2.2. Влияние на образователния ценз върху конфликтността и анализ на показателя „Локус на контрол“

3.2.3. Анализ на надеждността на изследването

3.2.4. Анализ на вътрешната структура на въпросника

3.2.5. Дълбочинен психологически анализ на корелацията

3.3. Диференцирани стратегии за медиация в зависимост от локализацията на контрола

3.4. Ограничения на изследването

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗТОЧНИЦИ

ПРИЛОЖЕНИЕ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода е обоснована необходимостта конфликтът да се изследва едновременно като междуличностен, групов и организационен процес. Акцентът е поставен върху психологическото преодоляване на спора, което включва когнитивна преработка, емоционална регулация и промяна на поведенческите стратегии. Медиацията е представена като неконфронтационен подход, който създава условия за активното участие на страните и за постигане на решение, съхраняващо или възстановяващо отношенията.

Изследователската логика преминава от теоретичното изясняване на конфликта и медиацията към емпиричното измерване на конфликтността и локуса на контрол, а след това към разработване на диференцирани стратегии за работа на медиатора. Така дисертационният труд свързва личностното равнище на анализа с организационната среда и с приложната практика на медиацията.

Глава първа. Теоретични основи на произхода и развитието на конфликтите

Първа глава от дисертационния труд има за цел да изгради цялостна теоретична рамка за разбиране на природата, функциите и типологията на конфликтите. Тя полага основите за по-нататъшното изследване на медиацията като метод за тяхното разрешаване, като разглежда конфликта интердисциплинарно – от гледна точка на психологията, социологията, правото и мениджмънта.

Обща характеристика на конфликта

В началото се обобщават различните схващания за същността на конфликта, подчертавайки липсата на единна дефиниция.

От психологическа гледна точка, конфликтът се разглежда като неизбежен елемент от човешката комуникация, изразяващ се в сблъсък на несъвместими потребности, мотиви, ценности или цели, придружен от негативни емоционални преживявания.

В социологията акцентът е върху конфликта като форма на изостряне на противоречията между социални групи, класи или общности, породени от противопоставянето на интереси.

От правна гледна точка, конфликтът се тълкува като конфронтация между страни с взаимно изключващи се цели, като например в законодателството се дефинира понятието "междуличностен конфликт".

В управлението (мениджърска), се възприема и като борба за ценности, власт и ресурси, но също и като неизбежно взаимодействие в сложни системи, което може да има и позитивно-функционален заряд.

Като синтез на тези дефиниции, се предлага работно определение: „конфликтът е нормално проявление на социалните връзки, начин на

взаимодействие при сблъсък на несъвместими възгледи и интереси между взаимно свързани страни, преследващи своите цели“.

Функции на конфликта (положителни и отрицателни последици)

В тази част разглеждаме двойствената природа на конфликта – той може да бъде както градивен, така и разрушителен. Функциите му са анализирани през призмата на тяхното влияние върху организацията и междуличностните отношения.

Положителни (функционални) последици:

Конфликтът може да засили груповата сплотеност, ако бъде разрешен по начин, зачитащ взаимните интереси. Прави взаимодействията по-динамични и мобилни, като избистря позициите. По този начин действа като индикатор за социално напрежение, неразрешени проблеми или грешки в управлението, принуждавайки ръководството да обърне внимание. От друга страна борбата за новото често предизвиква съпротива (конфликт), но успешното му налагане води до прогрес и преодоляване на консерватизма.

Конфликтът може да обнови и подобри взаимоотношенията, като ги постави на нова, по-здрава основа на взаимно уважение. Разкрива важна информация за състоянието на организацията и за качествата на хората (техните интелектуални, емоционални и волеви особености).

Отрицателни (дисфункционални) последици:

Те включват недоволство, намаляване на сътрудничеството, увеличаване на враждебността, отслабване на сплотеността и влошаване на морално-психологическия климат.

Основният извод е, че управленската задача е да се насърчава функционално-положителният характер на конфликта и да се минимизират негативните му последици.

Типология (видове) конфликтите

Тук са систематизирани различните видове конфликти според различни критерии, като се черпи от трудовете на редица автори (Л. Козер, Х. Бисно, Ф. Бородкин и Н. Коряк, В. Сигерт и Л. Ланг и др.).

А. Класическа типология:

1. Вътрешноличностен конфликт: Сблъсък вътре в индивида (напр. ролеви конфликт, противоречие между работа и лични ценности, стрес от претоварване).

2. Междуличностен конфликт: Най-често срещаният тип – борба между двама или повече души за ресурси, власт, или поради несъвместимост на цели и ценности.

3. Конфликт между личност и група: Възниква, когато индивидът отказва да се съобрази с груповите норми или заема позиция, различна от груповата (напр. нов служител срещу установени правила, или мениджър, чиито действия се смятат за несправедливи).

4. Междугрупов конфликт: Конфликт между формални и неформални групи, между отдели в организацията (напр. "продажби" срещу "производство"), или между синдикат и администрация.

Б. Допълнителни класификации:

- Реалистични срещу нереалистични (Л. Козер): Реалистичните са средство за постигане на конкретна цел; нереалистичните са породени от нуждата от освобождаване на напрежение и агресия, като целта е самият конфликт.

- Според Х. Бисно: Конфликти на интереси, насилствени, илюзорни, заместени (изместване на агресията върху друг обект), експресивни.

- Според В. Сигерт и Л. Ланг: Мотивационни (свързани с потребности), комуникационни (поради липса на обратна връзка), конфликти на безсилието на властта, фантомни (във въображението).

Според Бородкин и Коряк:

Емоционални (основани на антипатия) и делови (свързани с работата). Важен извод: продължителните делови конфликти имат тенденция да прераснат в емоционални.

Антагонистични (безкомпромисни, "всичко или нищо") и неантагонистични (компромисни, допускащи търсене на решение, зачитащо до известна степен интересите на всички страни).

Причините за конфликта са проблеми, явления, събития, които предшестват конфликта и в определени ситуации, които се развиват в хода на дейността на субектите на социално взаимодействие, го предизвикват. На фиг. 1.1 е показано мястото на причината за конфликта в неговото възникване и развитие.

Медиация

Във втората част на теоретичната основа на дисертацията се фокусираме върху медиацията като ключов конструктивен метод за разрешаване на конфликти, като акцентът е поставен върху т.нар. възстановителна медиация. Изяснява се нейната същност, принципи, цели и очаквани резултати, като я представя като процес, който не просто прекратява конфликта, а възстановява отношенията между страните.

Необходимост от медиация

Разделът започва с констатацията, че конструктивното разрешаване на конфликти изисква сътрудничество и открит диалог, при който страните взаимно изразяват оплакванията си и вземат съвместно решение. Това позволява да се избегнат негативните последици и повторението на подобни ситуации. В практиката обаче, когато конфликтът е ескалирал, страните често са обхванати от силни емоции (гняв, недоверие, агресия) и не са в състояние сами да проведат такъв разговор. Ето защо се налага намесата на неутрален медиатор – трето лице, което не заема страна, а подпомага

процеса на комуникация, като гарантира безопасност и спазване на правилата. Важно е, че отговорността за решението остава у самите страни.

Определение и видове медиация

Медиацията е дефинирана като процес, при който участниците с помощта на неутрална трета страна (медиатор) разрешават конфликта. Когато този процес се основава на идеите и принципите на възстановителния подход, той се нарича "възстановителна медиация". Този вид медиация има специфично съдържание, което надхвърля простото постигане на споразумение.

Същност на възстановителната медиация – диалог и промяна на отношенията. Основният елемент на възстановителната медиация е организирането на диалог между страните. Чрез диалога те взаимно опознават и разбират по-добре своите гледни точки, мнения и чувства. Медиаторът създава условия за това, като помага на всеки да изрази себе си и да чуе другия. Това води до промяна на взаимоотношенията – от конфронтация, предразсъдъци и агресивност към по-положителни и градивни нагласи.

Резултати от възстановителната медиация

Възстановителни действия: Това са конкретни постъпки като извинение, прошка или желание за поправяне на причинената вреда. Те са от съществено значение, защото адресират емоционалните и морални последици от конфликта.

Помирително споразумение (споразумение): Документ, който може да бъде представен на съответния орган (например съд или началство) и да бъде взет предвид при по-нататъшни решения относно участниците.

Основна цел – хуманизиране на отношенията

Най-висшата ценност и цел на възстановителната медиация е "хуманизирането" на взаимоотношенията. Конфликтът често води до дехуманизация – страните виждат един в друг само отрицателни черти, а чувствата на страх, омраза или гняв се засилват. Това възпрепятства адекватното възприемане на ситуацията. Медиацията помага да се преодолеят тези негативни представи, като възстановява способността за разбиране на собствените и чуждите действия, намерения и цели.

Метафората "стълба на възстановителната медиация"

Използваме образната метафора на "стълба" (виж Фигура 1.3), за да обясним процеса. Медиаторът изгражда тази стълба, по която страните се изкачват стъпка по стъпка. Всяко стъпало представлява задълбочаване на познанието за другия и за ситуацията. Това постепенно натрупване на разбиране им помага да се справят с конфликта и да изградят здрави взаимоотношения помежду си.

Крайна цел на програмите за помирение

Програмите за помирение (основани на възстановителна медиация) имат за цел да приложат алтернативен метод за разрешаване на конфликти. Те създават условия за конструктивен диалог, в който страните:

се разбират взаимно;

поемат отговорност за случилото се;

самостоятелно разработват съвместно решение за изход от конфликта;

определят начини за бъдещи отношения, за да предотвратят повторение на проблема.

2.1. Медиацията като психологически процес

Медиацията е процес, който засяга както когнитивните, така и емоционалните процеси на хората, участващи в конфликта. Конфликтът е ситуация, в която хората имат противоположни или несъвместими цели, интереси, възгледи, мнения, потребности или ценности, които се възприемат като заплаха за тяхното благополучие или идентичност. Конфликтът може да бъде вътрешен (вътре в човека) или външен (между хора или групи от хора). Конфликтът може да има както положителни, така и отрицателни последици за индивидите и групите, в зависимост от това как се управлява и разрешава. Според психологическата теория на конфликта, той се състои от три компонента: когнитивен (възприятие на конфликта), емоционален (чувства, свързани с него) и поведенчески (действия, предприети в конфликта).

Медиацията е един от методите за управление и разрешаване на конфликти, който се фокусира върху когнитивния и емоционалния компонент на конфликта. Медиаторът е трето лице, което има за цел да помогне на страните да разберат по-добре себе си и другата страна, да изразят и чуят своите чувства, интереси и потребности, да намерят общи точки и да постигнат съгласие, което е приемливо за всички. Медиаторът не е съдия, арбитър или преговарящ, а по-скоро е фасилитатор, консултант и учител. Той не решава спора, а помага на страните да го решат сами. Медиаторът не дава съвети, препоръки или оценки, а стимулира страните да генерират и оценяват свои собствени варианти за решение. Също така не влияе на страните, а ги подкрепя да вземат информирани и свободни решения.

Предимствата, които различават медиацията от другите методи са:

- страните сами решават дали да влязат в медиация, да я прекратят или да приемат споразумение;

- подобрява отношенията между хората, тъй като стимулира комуникация, сътрудничество, взаимно разбиране и уважение;

- всички факти, данни и документи, свързани със спора, се пазят в тайна и не могат да бъдат използвани в други процедури;

- позволява на страните да генерират различни варианти за решение и да постигнат взаимно приемливо споразумение;

- медиаторът помага на страните да общуват по-добре и да намерят собственото си решение.

Медиацията е сложен и динамичен психологически процес, който засяга различни психологически аспекти, като мотивация, емоции, възприятие, когнитивни процеси и социална психология.

Използването на медиация в трудовите отношения

Важно е да се прави разлика между медиация, провеждана в рамките на организациите (вътрешна медиация), и медиация, осъществявана чрез външни специализирани структури (външна медиация), или в специфични контексти като медиацията при дискриминационни спорове. Всички те представляват намеса на трета страна, целяща разрешаване на спорове между служители и работодатели или между колеги, както при индивидуални, така и при колективни конфликти. И двата вида медиация се занимават със съществуващи спорове в организационна среда между страни, които обикновено поддържат продължителни взаимоотношения, предвидени да продължат и след медиацията. Съществената разлика между тях се състои в това, че вътрешната медиация обикновено протича в по-малко формализиран контекст, докато външната се осъществява в регулирана среда под установен правен режим. Терминът „външна трудова медиация“ се използва за описание на онези формализирани процеси, които често предхождат съдебно производство или трудови действия като стачка.

Медиацията представлява процес, при който трета страна – медиаторът – улеснява конструктивната комуникация между спорещите страни, насочвайки ги към вземане на решения, решаване на проблеми и водене на преговори за постигане на взаимно приемливо споразумение. В рамките на този процес, медиаторът действа като гарант на процедурата, като същевременно се въздържа от оценка на правните или фактическите аспекти на спора и не налага конкретни решения. Основната му роля е да помогне на страните да достигнат до по-дълбоко разбиране на взаимните им позиции, интереси и основни притеснения.

Критерии за ефективност на медиацията: Насърчаване на ефикасност, равенство и участие.

За оценка на приложимостта и формите на медиацията е необходим цялостен подход, базиран на перспективата на трудовите отношения. Както отбелязват редица изследователи, липсва консенсус относно дефинирането на ефективността на процедурите за разрешаване на спорове, което затруднява сравнението ѝ с алтернативни методи. Това се дължи на няколко фактора: Първо, употребата на разнородна терминология (фасилитация, помирение, медиация) води до понякогашна неяснота. В съответствие с действащото законодателство, настоящият текст приема термина

"медиация" като общозначим за намесата на трета страна, считайки останалите понятия за частни методи в рамките на процеса. Второ, оценката на ефективността се основава на многобройни, често противоречиви критерии.

В литературата се идентифицират три основни стандарта за сравнение на процедурите за разрешаване на спорове: ефикасност, равенство и участие на служителите.

Възприетата "ефикасност" на медиацията се анализира предимно по отношение на разходите, бързината на процеса, степента на постигане на споразумения и удовлетвореността на страните. Изследванията върху бързината сравняват продължителността на медиацията с конвенционалните процедури за жалби, докато изследванията на удовлетвореността измерват възприетия успех на споразуменията и процедурната справедливост. Предотвратяването на скъпи и продължителни съдебни дела често се изтъква като ключово предимство на медиацията. Критериите за ефикасност обаче не са безспорни, особено при наличието на властови дисбаланси. Медиацията предполага относително равенство между страните, но в реалност често се наблюдават значими различия във властта, обусловени не само от йерархията, но и от възможността за изразяване, образованието или личностните характеристики на участниците.

Този дисбаланс може да повлияе съществено на хода и резултата от медиацията. Въпреки усилията на медиаторите да поддържат баланс по време на сесията, те не могат да променят коренно съществуващите властови отношения извън нея, което може да ограничи способността на по-слабата страна за пълноценно участие. Следователно, ключов въпрос е: Доколко страните са способни да преговарят като равни партньори, или медиацията рискува да затвърди съществуващите неравенства?

ИЗВОДИ

Глава втора. Изследване на социално-психологическите аспекти на медиацията

Методологична рамка на изследването

Основната цел на изследването е да се изследват психологическите фактори, които обуславят възникването и протичането на конфликти в организационна среда, както и да се очертае ролята на медиацията като инструмент за тяхното конструктивно преодоляване и постигане на трайни споразумения. В центъра на изследването стои връзката между личностовата характеристика локус на контрол и възприеманото ниво на конфликтност, като се отчитат и демографските особености на респондентите. На тази основа се формулират препоръки за оптимизиране на медиационния процес и за развитие на умения за справяне с конфликти в организациите.

Въз основа на теоретичния анализ и емпиричните резултати се формулира основна изследователска теза, че подходът към медиацията при организационни конфликти следва да се диференцира според психологическите характеристики на страните, и по-конкретно според локализацията на контрола. Установената връзка между по-външния локус и по-високата конфликтност обосновава необходимостта от по-структуриран подход при екстернали и по-голямо използване на саморефлексията и личната отговорност при интернали. Ефективността на конкретните диференцирани стратегии подлежи на последваща интервенционна проверка.

Защитаваната теза утвърждава, че психологическото преодоляване на конфликтите чрез медиация е процес, който следва да се гради върху диагностика на личностовите особености на участниците. Включването на методи за оценка на локуса на контрола в практиката на медиатора има потенциал да подпомогне адаптирането на преговорния подход и постигането на по-устойчиви и удовлетворяващи споразумения, като адресира психологическите предпоставки на конфликтното поведение. Ефектът на този подход следва да бъде проверен чрез реални интервенционни изследвания.

На теория, конструктивното междуличностно решаване на проблеми възниква, когато хората оставят настрана разрушителни емоции като гняв или желание за отмъщение, или когато преминат от пасивни жертви към активни участници в търсене на взаимни решения на взаимни проблеми.

Конструктивното междуличностно решаване на проблеми е преход от пасивност и деструктивни емоции към активно и съвместно търсене на решения. Това е в противовес на традиционните модели на конфликт, където гневът, отмъщението или чувството на безпомощност доминират и възпрепятстват продуктивния диалог. Според Weitzman & Weitzman (2000), ключовият момент е способността на участниците да оставят настрана емоционалния товар и да се фокусират върху общия проблем. Този подход не просто намалява напрежението, а създава нова рамка за взаимодействие, в която страните се възприемат като съюзници в решаването на проблема, а не като врагове.

В този контекст, формалната медиация се разглежда като структуриран процес, който улеснява този преход. Тя не само предоставя неутрален посредник, но и култивира необходимите умения у участниците. Както посочва Herrman (1993), нарастващата популярност на медиацията в съдебните програми и други сфери е емпирично доказателство за нейната ефективност. Логиката е, че ако медиацията се използва все по-широко за разрешаване на спорове, това означава, че тя успешно постига целта си – да насърчава конструктивното решаване на проблеми.

Следователно, медиацията е не просто алтернативна процедура за разрешаване на спорове, а социално-психологически инструмент, който:

Стимулира промяна на перспективата от конфронтация към сътрудничество.

Създава безопасна среда, в която страните могат да изразят своите нужди и интереси без страх от емоционална ескалация.

Насочва фокуса от миналото и вината към бъдещето и взаимните решения.

Вероятно поради методологични трудности, ключово предизвикателство в областта на разрешаването на спорове е липсата на строги емпирични тестове, които да докажат превъзходството на медиацията над други методи, като например съдебни спорове и арбитраж. Същевременно съществува обемна литература за преговорите и медиацията, която макар и да не предлага непременно „строги тестове“ за превъзходство, предоставя богат източник на теоретични и концептуални рамки.

За съжаление, в литературата липсва консенсус по отношение на дефинициите на ключови понятия и променливи в областта на медиацията. Това разнообразие от концептуални и оперативни дефиниции, макар и да представлява богат ресурс за изследвания, често действа като източник на объркване както за учените, така и за практикуващите медиация.

Липсата на единен теоретичен и терминологичен апарат е пряк резултат от интердисциплинарния характер на медиацията. Специалисти от области като право, психология, социология, комуникационни науки и бизнес администрация допринасят за литературата, но всеки от тях носи със себе си специфична терминология и методология.

Тази фрагментация има няколко ключови последици:

Намалена сравнимост на изследванията: Когато едно и също понятие се дефинира по различен начин в различни изследвания, става изключително трудно да се сравняват техните резултати. Например, "успехът на медиацията" може да бъде дефиниран като постигане на споразумение в едно проучване, докато в друго може да означава подобрени междуличностни отношения между страните. Тази липса на обща основа възпрепятства натрупването на последователно научно знание.

Трудности в практиката: За практикуващите медиатори, липсата на консенсус може да доведе до объркване относно най-добрите практики, етичните стандарти и професионалните компетенции. Един медиатор, обучен в правна рамка, може да има различен подход от медиатор, обучен в психология, което потенциално може да създаде несъответствия в качеството на предлаганите услуги.

Пречка пред развитието на единна теория: Въпреки че разнообразието от гледни точки е ценно, то може да забави формирането на

една всеобхватна, универсална теория на медиацията, която да обедини различните подходи и да предложи по-цялостен модел за разбиране на процеса.

Въпреки тези предизвикателства, интердисциплинарният характер на медиацията е и нейна най-голяма сила. Той позволява на практиката да черпи от богатството на различни научни области, обогатявайки я с различни инструменти и подходи. За да се преодолее фрагментацията, е необходимо да се работи за създаване на общи рамки и терминология, които да служат като мост между различните дисциплинарни традиции, без да се жертва ценното разнообразие.

2. Теоретичен модел на емпиричното изследване

Предложеният теоретичен модел интегрира три основни психологически конструкта: организационна конфликтност (като зависима променлива), локус на контрол (като независима променлива/предиктор) и медиация (като интервениращa променлива/процес). Моделът отчита също така влиянието на демографските фактори (пол, възраст, образование) като контролни променливи.

3 . Въпросник за изследването

Въпросник за оценка на конфликтните отношения в организацията

Въпросника за оценка на конфликтните отношения в организацията включва въпросите: от 1 до 25 въпрос. Той е инструмент за планиране на интервенции (включително медиация), насочени към подобряване на психологическия климат и повишаване на ефективността на организацията.

Изследванията в трудовата и организационната психология повторяемо установяват, че един от важните източници на стрес в организацията е свързан с качеството на неформалните междуличностни отношения. Наличието на хронично поддържани конфликти е причина за периодично възникващи негативни преживявания и постепенно натрупване на хронични стресови реакции, които на свой ред водят до отчуждение от работата, загуба на мотивация за труд, желание за напускане на организацията и развитие на психосоматични оплаквания.

Появата на междуличностни и междугрупови конфликти в организацията освен това създава и значителни проблеми от управленско естество и снижава ефективността от прилагането на управленските решения. Поради това оценката на състоянието на неформалните взаимоотношения има практическо значение в няколко отношения:

Диагностика на организацията с цел подобряване на неформалните взаимоотношения и стимулиране на мотивацията за труд.

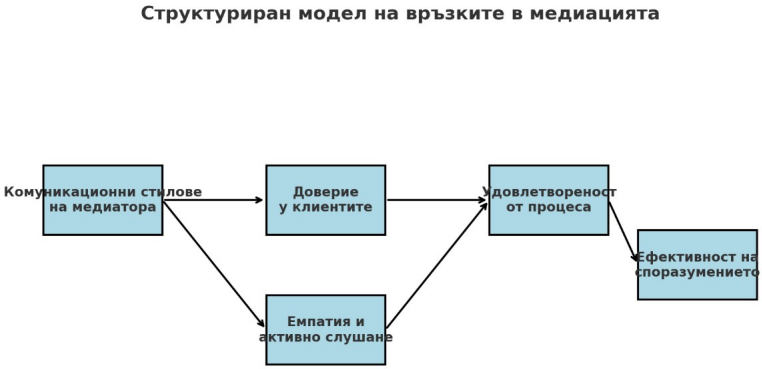
Превенция на стреса.

Оптимизиране на управленската дейност чрез повишаване на груповата сплотеност.

Подбор на целеви групи за психологична консултация и други практически интервенции.

Предлаганият тук метод е първи опит у нас да се операционализира един аспект на междуличностните взаимоотношения в организацията. Идеята при конструирането му бе да се създаде инструмент, който да има приложение в различни частни и държавни организации.

Конструиране на метода и норми



Фигура 1. Структуриран модел на връзките в медиацията

При конструирането на авторския инструмент за оценка на конфликтните отношения първоначално са формулирани 20 индикатора, оценявани по 5-степенна Ликертова скала. Пилотната психометрична апробация е проведена върху 150 служители от държавна организация. Анализът показва, че 16 от твърденията формират хомогенна скала с много висока вътрешна консистентност (Cronbach's $\alpha = 0{,}91$). Този предварителен етап следва да се разграничава от основното емпирично изследване на дисертацията, което е проведено върху $N = 115$ служители.

Данни за конструкт-валидността на метода дават корелациите на получените с негова помощ оценки и оценките на възприеманата емоционална социална подкрепа от колегите и преките ръководители. Тези връзки са представени по следния начин:

- $p<.000$

Силните корелационни връзки показват, че предлаганият метод може да се използва освен за диагностика на конфликтите в организацията също и за оценка на отношенията на оказвана социална подкрепа.

Във втора независима извадка от 154 служители от друга организация отново е проверена консистентната надеждност на метода. Полученият коефициент а на Кронбах е 0.91, което е аналогично на резултата от първата

извадка. Това дава основание да се очаква, че методът е приложим в различни организации и ще показва високи равнища на консистентна надеждност.

Във втората извадка е проверена вътрешната структура на метода чрез използване на кластърен анализ и прилагане метода на най-далечния съсед.

От полученото клъстърно решение се очертават два аспекта на конфликтните отношения - формиране на групировки за защита на собствени интереси и конфликти при изпълнението на трудовите задачи. Вторият аспект се състои от стратегии за отклоняване на отговорността и преки конфликтни взаимодействия. При желание за по-аналитичен подход при оценка на взаимоотношенията в организацията могат да се формират подскали на основата на полученото клъстерно решение.

Въпросник за оценка на локализацията на контрола

Въпросника включва въпросите от 26 до 45 въпрос. Конструктът „локализация на контрола е въведен от ПоКег (1966) за описание на генерализираните очаквания за източниците на причинност за получаваните от индивида резултати. Според него има две противоположни очаквания за връзката между собственото поведение и резултатите. Първото е т. нар. вътрешен локус на контрола, който е обобщено очакване получаваните резултати (независимо дали са положителни или отрицателни) да се разглеждат като производни от собствените действия, т. е. подлежат на вътрешен, личен контрол. Второто очакване е т. нар. външен локус на контрола. Според него получаваните резултати се обясняват с действието на причини извън човека - късмет, съдбата, шанса или други стечения на обстоятелствата. Външният локус на контрола е тенденция на индивида да се възприема като зависим от външни фактори, които не се поддават на личен контрол.

Вътрешният и външният локус на контрола са двата полюса на конструкта „локализация на контрола“, така че получаваните оценки с предлагания метод позволяват да се оцени позицията на изследваните лица в рамките на една дименсия. Тук трябва да се подчертае теоретичната концептуализация на конструкта като генерализирано очакване, т.е. като обобщена тенденция да се приписват източниците на причинност или на самия себе си (собствено поведение, лична компетентност, умение да се мобилизират силите, да се проявява настойчивост и т.н.), или на действието на фактори, които не се поддават на влияние от собственото поведение.

Конструиране на метода и психометрични характеристики

Предлаганият метод се основава на оригиналния тест на ПоКег (1966), който съдържа 29 двойки алтернативни съждения. От всяка двойка изследваното лице трябва да избере онова съждение, което е по-близко до неговите собствени убеждения. Диагностични са 23 двойки, а останалите

имат за цел да скрият истинското съдържание на измервания конструкт. Оценяват се само съжденията, отразяващи външна локализация на контрола. На тях им се приписва по 1 точка, така че общият бал по теста варира в границите 0-23 точки. След преглеждане на съдържанието на оригиналния тест бяха отстранени айтеми, които по наша преценка не са релевантни на нашите културни условия. На тяхно място включихме признаци от друг тест-тези на Ре1с & Маге (1974), от който взаимстваме 8 айтема от подскалата за контрол над себе си. Полученият предварителен вариант на теста съдържа 51 двойки признаци.

Конструкт-валидността на метода е потвърдена в множество изследвания. Тук привеждаме само данни от първоначалното валидиране на метода. Връзките на локализацията на контрола със субскалите от личностния въпросник на Айзенк и българския вариант на скалата за оценка на мотивацията за постижение са представени в табл. 1.

Забележка: ** p<.01 * p<.05

Тези първоначални данни за конструкт-валидността на метода са достатъчни, за да стане ясно, че с негова помощ може да се получат данни и да се формулират хипотези за особеностите и проявата на други личностни черти. След първоначалното публикуване на метода са проведени множество изследвания у нас, които тук няма да посочим, но те многократно и повторяемо доказват предиктивната валидност и конструкт-валидността на метода.

Таблица 2. Основни характеристики на емпиричното изследване

Показател	Стойност
Основна емпирична извадка	N = 115
Мъже	70 (≈61%)
Жени	45 (≈39%)
Интернали	71,3%
Екстернали	28,7%
Статистическа обработка	SPSS; t-тест; ANOVA; Pearson r; множествена регресия; Cronbach’s α

Глава трета. Анализ и интерпретация на резултатите.

В главата последователно се разглеждат:

структурата и надеждността на използваните въпросници;

оценката на конфликтния климат в организацията чрез анализ на три ключови измерения: лоялност и групова динамика, работна етика и ефективност, комуникационен капацитет;

резултатите от измерването на локализацията на контрола и тяхната връзка с конфликтността;

количественият анализ на влиянието на демографските фактори (пол, възраст, образование) върху равнището на конфликтност, осъществен чрез

t-тестове, еднофакторен дисперсионен анализ (ANOVA) и множествена регресия.

Анализът позволява да се очертае цялостна картина на организационния климат, да се идентифицират основните източници на напрежение и да се провери относителната тежест на индивидуално-психологическите спрямо структурните фактори. Получените резултати поставят акцент върху системния характер на конфликтността и подчертават ролята на локализацията на контрола като устойчив предиктор, което има пряко отношение към възможностите за управление на конфликти чрез медиация и организационни интервенции.

Оценка на конфликтните отношения в организацията

Метода за оценка на конфликтни отношения в организацията (Величков & Радославова) е само отчитащ се въпросник, разработен специално за българския организационен контекст. Той представлява първия такъв опит в България да се операционализира и измери нивото на конфликтни отношения в рамките на една организация. Целта му е да служи като инструмент за диагностика и практически интервенции.

Анкетата включва общо 115 респонденти, които са отговорили на 45 въпроса, разделени на няколко ключови области.

Първите три въпроса от анкетата са насочени към събиране на базисна информация за участниците, което позволява сегментиране на резултатите:

Пол: Идентифициране на половото разпределение на извадката.

Възраст: Очертаване на възрастовите граници на служителите.

Образование: Определяне на образователния ценз на анкетираните.

Голяма част от въпросите (въпроси 4–13) изследват неформалните връзки и наличието на конфликти в работната среда.

За целта на изследването за медиацията и използването й за разрешаване на конфликти по мирен път се използва въпросника съдържащ 45 въпроса, от които първите 25 са свързани с оценката на анкетираните лица за степента им на използването й чрез измерване на конкурентни ценности. При прилагането му от респондентите се изисква да оценят всяко твърдение по петстепенна скала, която варира от „изобщо не“ до „ много често“. Въпросникът показва високи психометрични данни в българска извадка (Илиева, 2006), и позволява да се очертае спецификата на отношенията в организацията.

Данните за надежност на айтемите са измерени с коефициента α на Кронбах и показват висока надежност на въпросника.

Въпросникът за изследване на медиацията и локализацията на контрола в организацията съдържа 22 айтеми и е съставен за целите на

настоящето изследване (Снежана Илиева). Твърденията се оценяват по пет-степенна скала.

Това дава възможност да се очертае спецификата свързана с медиацията и да се оцени всеки аспект, който има връзка с нея и професионалното й използване за разрешаване на конфликти по мирен начин.

Коефициентът за вътрешна консистентност α на Кронбах е висок - 0.81. В резултат на анализа се извеждат няколко основни фактора свързани с медиацията.

Анализът е разделен на три ключови измерения: Лоялност и групова динамика, Работна етика и ефективност и Комуникационен капацитет.

Лоялност и групова динамика (Въпроси №4 – №11)

Тази секция изследва доколко екипът е сплотен и какви са нивата на скрито напрежение.

Солидарност срещу Ръководството: Висока степен на прикриване на грешки пред началниците – само 12,2% никога не го правят, докато останалите проявяват солидарност в прикриването.

Междуличностна агресия: Подигравките и обидите са сериозен проблем, като 35,7% от респондентите ги наблюдават „Често“ или „Много често“.

Емоционален климат: Силна омраза се усеща системно от близо 1/5 от колектива.

Информационна изолация: Налице е силна фрагментация – 48,7% потвърждават, че тайни се споделят редовно само в тесни кръгове.

Скрито напрежение: Това е фонов шум в организацията, като за 27,9% от хората той е постоянен факт.

Работна етика и организационна ефективност (Въпроси №12 – №19)

Данните тук показват как конфликтите деградират трудовия процес.

Саботаж и доноси: Целенасоченото пречене на работата на други е факт за 22,6% от служителите, а анонимните доноси се възприемат като системна практика от 20,9%.

Дисциплина: Отклоняването от изпълнение на задачите е масово явление, наблюдавано често от над 40% от екипа.

Дисбаланс и несправедливост: Това е най-взривоопасната зона. 45,2% отбелязват, че едни са претоварени, докато други бездействат. Поради това общата работа често се изнася от „отделни хора“ (39,2%).

Култура на оправданията: Взаимните обвинения са ежедневие за 27%, а търсенето на оправдания за пропуските е системно при 43,5%.

Имитация на дейност: Организацията страда от тежък формализъм – 45,2% потвърждават нагласи за работа „само колкото да се каже, че се прави“.

Комуникационен капацитет и управление на конфликти (Въпроси №20 – №25)

Анализът на уменията за общуване показва разминаване между самооценка и реално поведение.

Скептицизъм към медиацията: Едва 10,4% биха потърсили медиатор „Много често“, докато близо 46% са по-скоро негативно настроени към такава външна помощ.

Психологически комфорт: Половината екип (51,3%) се чувства комфортно да изразява чувствата си, но останалите изпитват затруднения или колебания.

Справяне с различията: Въпреки че 69,5% вярват, че умеят да изслушват противоположни мнения, близо 26% признават, че редовно се стремят да избягват конфликтни ситуации.

Емпатия и контрол: Налице е висока декларирана емпатия (68,7%). Същевременно, стремежът за налагане на мнение и установяване на контрол е силно изразен само при малка част от хората (7,8%).

Обобщена оценка

Организацията се намира в състояние на хроничен латентен конфликт, захранван от:

Усещане за несправедливост при разпределението на труда (най-голям рисков фактор).

Липса на прозрачност и формиране на затворени лагери (информационни тайни).

Ерозия на дисциплината, маскирана чрез имитация на дейност и солидарност в прикриването на грешки.

Препоръка: Мениджмънтът трябва да се фокусира върху обективизиране на натоварването и подобряване на етичните норми, тъй като високата „самооценка за емпатия“ на служителите не съответства на нивата на подигравки и саботаж в реалната работна среда.

Метод за измерване на локализацията на контрола (Величков & Радославова)

Това е личностен въпросник, адаптиран и валидиран за български условия. Той измерва генерализираното очаквание на индивида за това къде се намира източникът на контрол върху живота и случващото се с него.

Методът представя конструкта като една дименсия с два полюса: вътрешен и външен локус на контрол.

Метода измерва два локуса на контрол:

Вътрешен локус на контрол (интернален): убеждението, че резултатите (положителни и отрицателни) са следствие от собствените действия, усилия, компетентност и постоянство.

Външен локус на контрол (екстернален): Убеждението, че резултатите се определят от външни, неконтролируеми сили: късмет, случайност, влиянието на "силни други" или сложността на ситуацията.

Съответно, методът индиректно оценява склонността към поемане на лична отговорност, както и усещането за лична ефективност и контрол върху изхода от ситуации.

Финалните резултати потвърждават една фрагментирана организационна култура:

Доминираща интерналност с примеси на песимизъм: Основното ядро на служителите (около 55-60%) е съставено от хора, които поемат отговорност. Те са „двигателите“ на организацията.

Рискова група на „безпомощните“: Около 40-45% от служителите системно проявяват признаци на външна локализация. Те се чувстват подвластни на шанса и недооценени. Тази група е най-податлива на конфликти, доноси и демотивация.

Криза на признанието: Почти всеки втори служител смята, че усилията му не се възнаграждават справедливо. Това е най-силният двигател на скритото напрежение в организацията.

Накрая е важно да отбележим, че метода за оценка на „Локализацията на контрола“ в организацията показа, че екипа притежава висок потенциал за самоконтрол, но той е блокиран от усещане за организационна несправедливост. Когато хората с вътрешен контрол (интерналите) не виждат връзка между „работа“ и „награда“, те стават най-големите критици на системата, което обяснява високите нива на подигравки и взаимни обвинения, отчетени в началото на анкетата.

За целите на основния статистически анализ са използвани данните от N = 115 служители. Резултатите показват, че локусът на контрол е свързан с конфликтността, докато влиянието на част от демографските фактори е ограничено. Най-съществения резултат е положителната корелация между по-външния локус на контрол и по-високата конфликтност ($r = 0,290$; $p = 0,002$).

Таблица 3. Обобщение на основните статистически резултати

Връзка	Статистически показател	Значимост	Извод
Локус на контрол → Конфликтност	$r = 0.290$	$p = 0.002$	Потвърдена положителна корелация
Пол → Конфликтност	$t = -0.692$	$p = 0.490$	Няма значима разлика
Образование → Конфликтност	$F = 1.472$	$p = 0.234$	Няма значима разлика
Възраст → Конфликтност (еднофакторен)	$F = 2.771$	$p = 0.015$	Има значими различия (най-високи при 20-24 г.)
Множествена регресия (пълен модел)	Локус: $p = 0.009$; Възраст: $p = 0.150$; Пол: $p = 0.965$;	$R^2 = 0.112$	Локусът на контрол е единственият значим

Връзка	Статистически показател	Значимост	Извод
	Образование: p = 0.272		предиктор в комплексния модел

Множественият регресионен анализ потвърждава, че локусът на контрол е водещият фактор, определящ нивата на конфликтност в изследваната група. При едновременно включване на пол, възраст, образование и локус на контрол единствено локусът запазва статистически значимо самостоятелно влияние (B = 1,084; p = 0,009). Моделът обяснява приблизително 11,2% от вариацията на конфликтността, което показва, че наред с личностовата ориентация съществуват и други организационни и ситуационни фактори.

Полът (p = 0,490) и образованието (p = 0,234) не показват статистически значимо влияние върху конфликтността. Възрастта е значима в еднофакторния анализ (p = 0,015), като най-високи нива на конфликтност се наблюдават при участниците на 20–24 години, но в комплексния регресионен модел възрастта губи самостоятелната си статистическа значимост. Това налага предпазлива интерпретация на възрастовия ефект.

Таблица 4. Психологически профил и медиационна ориентация според локуса на контрол

Критерий	Интернали (вътрешен локус)	Екстернали (външен локус)
Дял в извадката	71,3 %	28,7 %
Средно ниво на конфликтност	69,17	72,67
Основна нагласа	„Аз контролирам събитията“	„Събитията контролират мен“
Медиационна стратегия	Разчитане на самоконтрол и емпатия	Пренасяне на отговорност и структуриране
Основен фокус	Разбиране на другата страна	Осъзнаване на собствената роля
Очакван резултат	По-бързо и трайно споразумение	Необходима по-голяма насоченост

Диференцирани стратегии за медиация в зависимост от локализацията на контрола

Емпиричните зависимости са използвани като основа за разработване на диференцирани стратегии за медиация. При лица с вътрешен локус на контрол медиаторът може да разчита на по-висока готовност за лична отговорност, саморегулация и сътрудничество. При лица с външен локус на контрол е необходима по-структурирана работа за осъзнаване на собствения принос към конфликта, намаляване на обвинителните атрибуции и активиране на усещането за личен контрол върху бъдещото поведение.

Таблица 5. Комуникативни техники на медиатора при интернали и екстернали

Техника	Приложение при интернали	Приложение при екстернали
„Аз-съобщение“	Подпомага изразяване на чувства без	Учи на говор от първо лице вместо

Техника	Приложение при интернали	Приложение при екстернали
	обвинения	външно обвиняване
Преформулиране	Трансформира критични изказвания в неутрални	Измества фокуса от обвинение към описание на ситуацията
Активно слушане (парафразиране)	Задълбочава взаимното разбиране	Помага за осъзнаване на приноса на другия
Техника на въпроса	Насърчава саморефлексия и творческо решаване	Насочва към осъзнаване на личния контрол
Обратна връзка (Feedback)	Подкрепя положителното поведение	Дава конкретни насоки за поведенческа промяна

Роля на медиацията в процеса на решаване на конфликти

Четвърта глава представя практическото приложение на възстановителната медиация като метод за разрешаване на конфликти, като подробно описва както етапите на работа на медиатора, така и конкретните инструменти, които той използва в своята практика. Главата завършва с концептуално обобщение на принципите и същността на възстановителната медиация.

1 Етапи на работа на медиатора в програмата за възстановителна медиация

Представяме три основни етапа в работата на медиатора, като всеки от тях е детайлно разписан със своите фази и конкретни задачи:

Етап 1. Подготвителен

Първоначалната фаза включва преценка дали случаят отговаря на критериите за възстановителна медиация (страните са известни, нарушителят признава участие). Медиаторът се информира за евентуално висящо производство, осъществява първи контакт със страните и организира индивидуални срещи. Ако участниците са непълнолетни, се включват и законните им представители. Основни задачи са постигане и поддържане на контакт, създаване на условия за градивно изразяване на емоции и осигуряване на безопасна атмосфера.

Етап 2. Индивидуални срещи

Този етап е структуриран в четири фази:

- Фаза 1 (Създаване на основа за диалог): Медиаторът се представя, обяснява своята неутрална роля, доброволния характер и поверителността на процеса.

- Фаза 2 (Разбиране на ситуацията): Чрез въпроси и внимателно слушане се помага на участника да формулира различните аспекти на ситуацията, своите чувства и последиците от конфликта.

- Фаза 3 (Намиране на опции за изход): Обсъждат се възможните решения, включително идеята за съвместна среща с другата страна. Медиаторът подкрепя поемането на отговорност за възстановителен изход.

- Фаза 4 (Подготовка за среща): Обяснява се форматът на съвместната среща, договарят се правила (ненападки, изслушване, конфиденциалност) и се уточняват логистични детайли.

Етап 3. Среща на страните

Същинската среща преминава през шест фази:

1. Създаване на условия за диалог: Медиаторът приветства участниците, обявява целите, регламента и правилата.

2. Организиране на диалог: Страните представят своите версии, изразяват становища, а медиаторът подкрепя конструктивния диалог, като трансформира негативните изявления.

3. Обсъждане и записване на варианти: Инициира се търсене на решения за поправяне на ситуацията и се фиксират договорености.

4. Обсъждане на бъдещето: Насочено е към превенция и планиране (особено при непълнолетни) – какво биха направили при подобна ситуация, какви са плановете им.

5. Сключване на споразумение: Протоколират се постигнатите решения и план за изпълнение, като се договаря формата на споразумението.

6. Рефлексия на срещата: Проверява се удовлетвореността на участниците и се дава възможност за допълнителни въпроси.

Главата предвижда и аналитичен разговор (след 2-3 седмици) за проследяване изпълнението на споразумението и дългосрочните ефекти от медиацията.

2. Професионален инструментариум на медиатора

Тук са описани ключовите комуникативни техники, които медиаторът използва, за да улесни диалога и да управлява конфликта:

1. "Аз-съобщение": Техника, която помага на страните да говорят от първо лице за своите чувства и нужди, вместо да обвиняват другия (напр. "Разочарован съм, че не спазихте обещанието си" вместо "Ти си лъжец!"). Това намалява защитната реакция и поддържа комуникацията конструктивна.

2. Промяна на формулировката на изявленията: Медиаторът преформулира враждебни или осъдителни изказвания в неутрални, приемливи форми, за да се запази фокусът върху съдържанието, а не върху обидата.

3. Техника за активно слушане:

- Парафразиране: Повтаряне на чутото със свои думи за проверка на разбирането.

-Вербализация:Изразяване с думи на емоционалното съдържание или посланията "между редовете", като внимателно предположение, което помага на говорещия да се почувства разбран.

4. Техника на въпроса: Въпросите са водещ инструмент – те опознават събеседника, структурират разговора и определят посоката му. От начина на задаване зависи психологическият климат.

5. Техника за обратна връзка (Feedback): Градивната обратна връзка подкрепя положителното поведение и изяснява отношенията. Важно е да се говори конкретно, да се избягват преценки и да се описва първо поведението, а после чувствата, които то предизвиква. При получаване на обратна връзка се препоръчва изслушване и себеоценка, без спор.

3. Концепция за възстановителна медиация

В заключителната част дефинираме възстановителната медиация като процес, при който медиаторът създава условия за възстановяване на способността на хората да се разбират и да постигат споразумение за разрешаване на проблемите, включително поправяне на причинената вреда. Процесът включва както индивидуални срещи, така и съвместна среща на страните.

Основни принципи на възстановителната медиация са:

- Доброволно участие: Страните участват без принуда и могат да се оттеглят по всяко време.
- Информираност: Медиаторът предоставя пълна информация за процеса и последиците.
- Неутралност на медиатора: Той подкрепя еднакво и двете страни.
- Конфиденциалност: Процесът е поверителен, с изключение на заплаха за живот или предстоящо престъпление.
- Отговорност: Медиаторът отговаря за безопасността и спазването на принципите, а страните – за резултата.
- Поправяне на вредата: Нарушителят носи отговорност да поправи вредата на жертвата.
- Независимост на службите: Помирителните служби са независими при организиране на процеса.

В третата глава се представя цялостен и структуриран модел на възстановителната медиация – от първоначалния контакт и подготовката на страните, през същинския диалог и постигане на споразумение, до последващото проследяване на резултатите. Акцентът е поставен върху активната, но неутрална роля на медиатора, който чрез специфични комуникативни техники (активно слушане, "аз-съобщения", обратна връзка) създава безопасно пространство за диалог. Концепцията за възстановителна медиация, с нейните принципи на доброволност, неутралност и поправяне на вредата, предлага алтернативен подход, който надхвърля простото разрешаване на спора и цели възстановяване на взаимоотношенията и социалния мир.

Ограничения на изследването

Ограниченията на изследването са свързани преди всичко със структурата на извадката. Тя е формирана в рамките на една организация и не включва професионални медиатори или сравнителни групи от различни организационни йерархични нива. Използван е удобен, а не вероятностен или стратифициран подбор, което ограничава външната валидност и възможността за генерализиране на резултатите.

Налице е демографски дисбаланс: мъжете са 61%, а жените 39%; възрастовите категории са неравномерно представени и липсва групата 25–30 години. Това изисква предпазливост при интерпретацията на половите и възрастовите различия.

По отношение на инструментариума преобладават самоотчетни методи, което създава риск от социална желателност и субективни изкривявания. Методът за локализация на контрола демонстрира умерена вътрешна консистентност (Cronbach’s $\alpha = 0{,}577$), а авторският въпросник ограничава прякото сравнение с изследвания, използващи стандартизирани инструменти като TKI или ROCI-II.

Изследователският дизайн е крос-секционен и корелационен, поради което не позволява извеждане на причинно-следствени връзки. Липсва и лонгитюдно проследяване. Съществено ограничение е, че медиацията не е приложена като реална интервенция в изследваната организация; поради това изводите за нейната ефективност са теоретично и индиректно емпирично обосновани, но не представляват оценка на резултат от проведени медиационни процедури.

IV. НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

1. Извършен е интердисциплинарен синтез на психологическите, социалните, организационните и процедурните измерения на конфликта и медиацията, като медиацията е разгледана като процес на когнитивна, емоционална и комуникационна трансформация.

2. Емпирично е потвърдена статистически значима положителна връзка между външния локус на контрол и организационната конфликтност ($r = 0{,}290$; $p = 0{,}002$), а множественият регресионен анализ идентифицира локуса на контрол като единствения значим предиктор в комплексния модел ($p = 0{,}009$).

3. Изведена е психологическа логика за диференциране на медиационната работа според интерналната и екстерналната ориентация на конфликтващите страни.

4. Разработен е приложен модел за диференцирани стратегии на медиатора, включващ техники за поемане на отговорност, активно слушане, преформулиране, „Аз-съобщения“, въпроси и обратна връзка.

5. Разработен и психометрично апробиран е авторски инструмент за оценка на конфликтните отношения в организацията, който може да подпомага диагностицирането на конфликтогенни зони и планирането на превантивни интервенции.

6. Формулирани са организационно-приложни насоки за превенция на конфликти чрез подобряване на комуникацията, прозрачността, справедливото разпределение на натоварването и развитието на лична отговорност и вътрешен локус на контрол.

V. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

1. Репликация на изследването в повече организации, отрасли и организационни култури, с включване на професионални медиатори и сравнителни групи.

2. Използване на по-големи, вероятностни или стратифицирани извадки с балансирано разпределение по пол и възраст.

3. Провеждане на лонгитюдни и интервенционни изследвания с реално прилагане на медиация и проследяване на устойчивостта на постигнатите споразумения.

4. Комбиниране на самоотчетните данни със стандартизирани инструменти за конфликтни стилове, наблюдение на поведението и оценка от трети лица.

5. Изследване на взаимодействието между локуса на контрол, организационното доверие, властовия дисбаланс, стиловете на преговори и културата на организацията като потенциални модератори на ефективността на медиацията.

VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване постигна основната си цел – да изясни връзката между локализацията на контрола като ключова личностна характеристика и проявите на конфликтност в организационна среда, както и да анализира ролята и приложния потенциал на медиацията като социално-психологически механизъм за управление и трансформация на конфликтите. Поставените в увода изследователски задачи бяха изпълнени чрез интеграция на теоретичен анализ и емпирична проверка, а формулираните хипотези бяха подложени на статистическа верификация.

На първо място, изследването потвърди основната хипотеза за съществуването на връзка между локуса на контрол и нивото на конфликтност. Установената статистически значима положителна корелация ($r = .290$, $p < .05$) доказва, че екстерналната ориентация е свързана с по-високи нива на конфликтно поведение. Този резултат съответства на класическата теория на Julian Rotter, според която индивидите с външен локус са по-склонни да приписват отговорността на външни фактори, което намалява тяхната склонност към конструктивно разрешаване на проблеми и увеличава вероятността от ескалация на конфликти. По този начин се потвърждава водещата роля на личностните фактори като предиктори на организационното поведение.

Втората група хипотези, свързани с влиянието на демографските фактори (пол, образование), не получиха емпирично потвърждение. Липсата на статистически значими различия ($p > .05$) показва, че конфликтността не е функция на демографски характеристики, а се проявява като системна характеристика на организационната среда. Този резултат подкрепя съвременните теоретични модели, според които организационните конфликти произтичат преди всичко от структурни и комуникационни дефицити, а не от индивидуално-социални различия (Robbins & Judge, 2017). Следователно, хипотезата за съществено влияние на образованието и пола върху конфликтността се отхвърля.

За сметка на това, възрастта се очерта като значим фактор, частично потвърждаващ изследователските очаквания. Най-младата група (20–24 г.) демонстрира по-високи нива на конфликтност, което може да се обясни с процеса на социализация в организационна среда, по-ниската степен на развитие на саморегулацията и по-слабо изразената интернализация на контрола. Това потвърждава хипотезата за възрастова специфика на конфликтното поведение и подчертава необходимостта от целенасочени интервенции към тази група.

Важен принос на изследването е и потвърждението на системния характер на конфликтността. Хомогенността на дисперсиите и равномерното разпределение на напрежението между различните групи показват, че конфликтът не е локализиран, а е интегриран в самата

организационна структура. Това потвърждава теоретичната постановка, че конфликтът е иманентна характеристика на всяка социална система и функционира като индикатор за структурни дисфункции.

В контекста на поставената цел медиацията бе разгледана не само като процедура, а като социално-психологически процес и инструмент за трансформация. Теоретичният анализ и интерпретацията на резултатите показват, че медиаторът може да изпълнява ролята на специфичен временен лидер, който регулира груповата динамика и създава условия за преход от конфронтация към сътрудничество. В този смисъл теоретично се подкрепя постановката, че потенциалната ефективност на медиацията е свързана с психологическите механизми на възприятие, емоционална регулация и комуникация, а не единствено с формалните процедури. Поради липсата на реална медиационна интервенция в настоящото изследване тази постановка не се приема като пряко емпирично доказана.

Допълнително, изследването допринася за научното познание чрез изясняване на методологичния парадокс между корелационния анализ и t-теста. Доказано бе, че липсата на значимост при груповите сравнения не опровергава съществуването на линейна зависимост, а отразява високата индивидуална вариативност. Това подчертава значението на избора на статистически подход при изследване на психологически явления.

От практическа гледна точка, резултатите водят до няколко ключови изводи: – управлението на конфликтите следва да бъде насочено към подобряване на организационната среда, а не към конкретни демографски групи; – развитието на вътрешен локус на контрол и лична отговорност е ключов фактор за редуциране на конфликтността;

– медиацията следва да се прилага като стратегически инструмент за изграждане на конструктивна комуникация и организационна култура.

В заключение, настоящото изследване потвърждава, че конфликтността в съвременните организации е резултат от комплексно взаимодействие между личностни и структурни фактори, като водеща роля в изследваната извадка играе субективното усещане за контрол върху събитията. Теоретичният анализ и разработеният приложен модел очертават медиацията като перспективен механизъм за управление и трансформация на конфликтните процеси, чиято ефективност в конкретната организационна среда следва да бъде проверена чрез реални интервенционни изследвания. Инвестицията в психологическия капитал на служителите и развитието на лична отговорност и саморегулация се очертават като практически насоки за устойчиво организационно развитие и ограничаване на деструктивните конфликти.

Практически препоръки

• Управлението на конфликтите в организациите да бъде насочено не към стигматизиране на отделни демографски групи, а към подобряване на комуникационната, етичната и организационната среда.

• Да се развиват обучения по комуникативни умения, саморегулация, лична отговорност и конструктивно управление на различията, особено при групи с повишен конфликтен риск.

• Медиацията да се използва като стратегически и превантивен инструмент, а диференцираният подход според локуса на контрол да бъде проверен чрез реални интервенционни изследвания.

VII. ПУБЛИКАЦИИ ПО ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Димитрова, Ст. (2024). Изкуството на медиацията от гледна точка на психологията. e-Journal VFU, бр. 21 (2024), Издателски център на ВСУ „Черноризец Храбър“, ISSN 1313-7514.

2. Димитрова, Ст. (2025). Медиацията като конструктивен метод и превантивен психологически инструмент за създаване на култура на диалог и предотвратяване на конфликти преди ескалация. e-Journal VFU, бр. 24 (2025), Издателски център на ВСУ „Черноризец Храбър“, ISSN 1313-7514.

3. Димитрова, Ст. (2025). Междуличностни отношения и стилове на медиация: социално-психологически анализ. e-Journal VFU, бр. 24 (2025), Издателски център на ВСУ „Черноризец Храбър“, ISSN 1313-7514.