

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ: УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД, КОМПЕТЕНТНОСТ И СТРАТЕГИИ

ас. Иванка Георгиева Михайлова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICTS: MANAGERIAL APPROACH, COMPETENCIES AND STRATEGIES

Ivanka Georgieva Mihaylova

***Abstract:** The paper presents the results of a study of conflict management practice in Bulgarian organizations. The study explores the managerial approach to conflicts and reveals the knowledge, skills and strategies which managers have acquired to deal with conflicts between their subordinates. Finally, the paper outlines the shortcomings of managers' competencies while managing conflicts in organizations.*

***Key words:** Conflict management, managerial approach, knowledge, skills, conflict management strategies*

Въведение

Конфликтите са неотменна част от организационния живот. Предпоставка за тях са непрестанните взаимодействия между различните субекти в организацията – индивиди и групи. Източниците на конфликтите са многообразни – от структурни характеристики на организацията до несъвместимост в характерите, ценностите или интересите на индивидите. Независимо, че конфликтите обикновено се свързват с негативен опит и преживявания и се избягват, те имат потенциал да доведат до положителни организационни резултати, ако бъдат управлявани правилно.

В процеса на управление на конфликтите задачата на ръководителите не се свежда единствено до предотвратяване възникването на конфликтната ситуация и ескалацията ѝ в конфликт, а в контролиране на този процес, направлявайки го в желаната посока [4]. Значимостта на ръководителите в процеса на управление на конфликти налага изисквания към тях за възприемане на конструктивен подход към конфликтите и за придобиване на знания и умения за разпознаване на действителните причини за конфликта и изменение на ситуацията с допустими и целесъобразни средства, за да се постигне положителен резултат и да се предотвратят възможните негативни последици от конфликта.

Същност на организационния конфликт

В литературата съществуват многобройни дефиниции на понятието „конфликт“.
Робинс [15] определя конфликта като „всички видове противопоставяне и антагонистично взаимодействие. Той се основава на недостиг на власт, ресурси, социален статус или различия в ценностните системи“. Според Георгиев [5] конфликтът е „възникнало стълкновение между социалните субекти, произтичащо от разногласия по отношение на изпълнението на определени трудови задължения, на определе-

ни страни на трудовата дейност, на начините и условията за реализиране на поведението, както и на възможностите за придобиване на приоритетни позиции или появата на съществени различия в целите, ориентацията, мотивите, възгледите на социалните субекти“. Лойков [9] счита, че „когато две или повече лица взаимодействат и осъзнават различията помежду си или заплахи към техните цели, идеи, нагласи и поведение и това ги кара да реагират“. Мълинс [12] дефинира конфликта като „като поведение, което възпрепятства постигането на целите на друг индивид. Конфликтът се основава на несъвместимостта на целите и възниква от противоположни действия. Той може да се разглежда на индивидуално, групово или организационно ниво“.

Димитров [7] извежда следните същностни характеристики на конфликта: 1) конфликтът се свързва с наличието на *взаимодействие между две или повече страни*; 2) взаимодействието е винаги *динамично*, т.е. конфликтът се изменя във времеви план (характеризира се с начало, развитие и край); 3) конфликтът се предизвиква от *сблъсък на различни интереси; цели, ценности, потребности и разнопосочни мнения; недостиг на ресурси*; 4) в конфликта се използват *всякакви средства* за постигане на целите и интересите; 5) конфликтът неизбежно завършва с *определен резултат*.

Функционален и дисфункционален конфликт

В зависимост от ефекта върху организационното представяне конфликтите биват *функционални (конструктивни)* и *дисфункционални (деструктивни)*. Според Робинс [16] „някои видове конфликти поддържат организационните цели и подобряват представянето; това са функционалните, конструктивните форми на конфликта. Те съдействат за изпълнението на основните организационни цели“. Последствията за организацията от такива конфликти са положителни и някои от тях са: достигане до по-добри идеи и методи на реализация на дейността; намиране на нови подходи към проблемите; изясняване и разрешаване на стари разногласия; шанс за хората да проверят и повярват във възможностите си; изясняване на отношенията и др. [3]. Робинс [16] посочва, че „има и конфликти, които възпрепятстват организационното представяне; това са дисфункционалните или деструктивните форми на конфликта. Те са нежелани и мениджърите трябва да се стремят да ги премахнат“. Последствията от тях са негативни и включват: различията във възгледите се задълбочават и пропастта между хората расте; нарушава се комуникацията и координацията; развива се атмосфера на недоверие и враждебност; индивидите и групите се съсредоточават само и единствено върху своите собствени интереси за сметка на общите; хората напускат организацията или звената, в които работят; конфликтът прераства в организационна криза и др.[3].

Развитие на възгледите за конфликтите в организацията

Традиционният възглед разглежда конфликтите като вредни, опасни и нежелани за организацията. Те трябва да бъдат избягвани или да се решават незабавно. Всички конфликти са възприемат като деструктивни и задачата на ръководството е да ги премахне от организацията [16]. Те представляват заплаха за властта на ръководителите, тъй като отвлечат вниманието им и поглъщат енергия, време и ресурси. Наличието на конфликти се счита за индикатор за лошо управление [17].

Поведенческият възглед осъзнава неизбежността на конфликтите като организационно явление. Представителите му рационализират съществуването им като препоръчват организациите да се научат да живеят с тях и да ги приемат като нормално

състояние. Все още, обаче, подходът за справяне с конфликтите, също като този на традиционалистите, се свежда единствено до тяхното разрешаване [16].

Съвременният възглед за конфликтите се свързва с [16]: 1) разпознаване необходимостта от функционални конфликти; 2) съзнателно насърчаване на функционално противопоставяне; 3) управление на конфликти, което освен разрешаването на конфликти включва и стимулирането на конфликти; 4) признаване на управлението на конфликтите като основна отговорност на всички ръководители. Представителите на подхода също разглеждат конфликтите като неизбежни за организацията и често като необходими за постигане на организационна ефективност. Те [6, 8, 12, 16, 19] не отричат вредността на прекалено високите нива на конфликти, но поставят акцент върху признаването на някои форми на конфликт, които спомагат постигането на желаните цели. Конфликтите могат да насърчат търсенето на нови методи на работа и да помогнат за преодоляване на инертността и самодоволство в организацията. В този смисъл те могат да бъдат средство за насочване на усилията и именно поради тази причина в определени случаи се приемат за желано състояние.

Съвременният възглед отдава по-голямо значение на ролята на ръководителя в работата му с организационните конфликти. Задачата на ръководителя е да създаде среда, в която конфликтът е полезен за организационното здраве, но не допуска нивото му да се увеличава до патологични крайности.

Управление на конфликтите в организацията

Изследователите на конфликтите [1, 4, 6, 8, 14, 16, 19] са единодушни в разбирането, че *съвременните организации трябва да управляват*, а не да разрешават конфликтите. Разрешаването на конфликти се свежда до премахване на дисфункционалните конфликти, които възпрепятстват организационната ефективност. Управлението на конфликтите не означава единствено избягване, намаляване или прекратяването им. То обхваща както разрешаването, така и стимулирането на онези конфликти, чието ниво е по-ниско от желаното.

Ръководителите и организационните конфликти. Управленски подход, компетентност и стратегии

Значимостта на ролята на ръководителя в управлението на конфликтите е безспорна. На първо място, по силата на своята формална позиция в организационната йерархия и произтичащата от нея отговорност той е субектът, който в най-голяма степен има интерес от развитие на конфликтите в положителна насока и премахване на отрицателните им страни. На второ място, ръководителят носи голяма отговорност, която се проявява както във всеки от етапите на протичане на конфликта, така и при управлението и насочването на поведението на подчинените му. И накрая, ръководителят е подложен на множество и разнопосочни въздействия и натиск, което неизбежно има отражение върху поведението му по време на управлението на конфликтите [7].

За целите на доклада *ръководителите* ще бъдат разгледани в позицията им на *неутрална страна* в конфликтното взаимодействие.¹ Доколкото именно те са инстан-

¹ В условията на конфликт ръководителят може да бъде поставен в три различни позиции [7]: 1) да бъде *активна* страна. Ръководителят е субект на конфликтното взаимодействие, т.е. той е пряко замесен в конфликта; 2) да бъде *пасивна* страна. Ръководителят е обект на конфликтното взаимодействие, т.е. търпи върху себе си ефектите на конфликта; 3) да бъде *неутрална* страна. Ръководителят е посредник на конфликтното взаимодействие, т.е. той действа като трета страна в опит да помири конфликтующите.

цията, която следва да неутрализира конфликта, от първостепенно значение е конструктивният подход към конфликтите, както и притежаването на определени знания и умения за конфликтите с оглед осъществяване на ефективно управленско въздействие.

Анцупов и Шипилов формулират *три принципа*, на които се основава управлението на конфликти [2]. Първият принцип се свързва с *компетенциите* на ръководителите, които като неутрална страна се намесват в конфликта. Намесата трябва да се осъществява от подготвени и квалифицирани хора, които да имат общи познания за същността, възникването, развитието и завършека на конфликта в следствие на теоретична подготовка или богат житейски опит. Вторият принцип се отнася до необходимостта от *събиране на разностранна, подробна и съдържателна информация* за конкретната ситуация. Управлението на конфликти е възможно единствено, ако тези, които осъществяват управленското въздействие, познават добре конфликта. Третият принцип се свързва с *избягване блокирането* на развитието на конфликта и със стремение към *разрешаването му с мирни средства*. Разрешаващият конфликт трябва да даде възможност на конфликтующите да защитят интересите си като това стане по пътя на сътрудничеството, компромиса и избягването на конфронтацията.

Според Димитров [7] доброто управление на конфликти изисква от всеки ръководител да притежава минимум *конфликтологични знания*, които да му помогнат да идентифицира конфликтите, да разбере основните причини и главните механизми за тяхното протичане, както и да използва без колебание най-рационалните методи и техники за управление на конфликтните взаимодействия.

Лойков [9] счита, че управление на организационните конфликти изисква от ръководителите да могат да изпълняват успешно следните *роли*: 1) на *администратор* – да избират ролята, които могат да играят в динамиката на конфликта; 2) на *пеговарящ* – да владеят различните умения и тактики за водене на преговори, 3) на *посредник* и *помирител* – да подпомогнат страните в решаването на конфликта чрез преодоляване на различията помежду си, и 4) на *арбитър* – да вземат решение и да са отговорни за крайния резултат. Всички тези умения гарантират успешното преодоляване на конфликтните ситуации, с които ръководителите могат да се сблъскат.

Според Леонов [8] *благоприятните условия* за ефективно управленско въздействие от страна на ръководителя като посредник в конфликтите се свързват със запазване на неутралност по отношение на страните в конфликта, преодоляване на емоционалната въвлеченост в конфликта, умения за конструктивно решаване на конфликти и притежанието на мъдрост.

Дойч [10] подкрепя разбирането за значимостта на знанията и уменията за насърчаване на конструктивно управление на конфликти. Авторът предлага страната, която съдейства на конфликтующите в намиране на решение на конфликтната ситуация, да придобие *съществени знания за конфликтите* и да развие *три основни групи умения*, свързани с: установяване на ефективни работни взаимоотношения с и между спорещите страни; изграждане и поддържане на сътрудничество между страните по време на целия процес на разрешаване на конфликта; разработване на творчески и продуктивен групов процес при решаването на проблеми и вземането на решения.

Георгиев [5] също подчертава значимостта на *компетентността* на ръководителите за успешното управление на конфликти и обобщава *основните аспекти*, с който тя се свързва: 1) разбиране на природата на противоречието и конфликта между хората; 2) формиране в себе си и у подчинените на конструктивно отношение към конфликтите в организацията; 3) умение за оценка и обяснение на възникналия конфликт; 4) наличие на навици за управление на конфликта; 5) умение за развиване на

конструктивни подходи при възникването на конфликта; 6) умение за предвиждане на възможните последици от конфликта; 7) наличие на навици за премахване на негативните последици от конфликта.

Ефективното управление на конфликти изисква от ръководителите да изберат и подходящ начин за тяхното разрешаване. В търсене на подходящи решения за управленско въздействие в литературата [6, 8, 12, 13, 16, 17, 19] са описани различни *стратегии* и *тактики на действие*. Авторите [8, 11, 14, 16, 18] са единодушни в разбирането, че не съществува най-добър начин за разрешаване на конфликти, и препоръчват прилагането на ситуационния подход (*situational approach* или *contingency approach*), т.е. в зависимост от конфликтната ситуация ръководителите избират и прилагат конкретна стратегия или тактика.

В България липсват изследвания на управленския подход към организационните конфликти, на знанията и уменията на ръководителите и на използваните от тях стратегии за справяне с конфликти. Докладът прави опит да запълни тази недостатъчност в управленското знание като представя и анализира резултатите от изследване на управлението на конфликти в български организации.

Цел и методика на изследването

Целта на изследването е да изучи управлението на конфликти в българските организации.

По-конкретно изследването цели: да проучи подхода на ръководителите към конфликтите, възникнали между техните подчинени; да установи какви знания и уменията притежават ръководителите за справяне с тези конфликтите и да определи степента на познаване и прилагане на конкретни стратегии и тактики за тяхното управление.

Исходните предположения на изследването са:

Подходът на ръководителите към конфликтите е, че те са вредни за организацията. Ръководителите не познават добре и недооценяват възможностите за извличане на ползи от конфликтите.

Ръководителите имат предимно емпирична представа и знания за конфликтите. Те нямат цялостно и структурирано познание за конфликтите и основните им характеристики в организационна среда.

Уменията на ръководителите за управление на конфликти са извлечени предимно от практиката. Те притежават недостатъчно развити умения.

Ръководителите не познават добре и не владеят в достатъчна степен стратегии и тактики, чрез които да управляват конфликтите в организацията.

Информацията е събрана чрез полуструктурирано интервю лице в лице с дванадесет ръководители от български организации. Въпросите в интервюто са свързани с посочване и описание на: най-често възникващите конфликтите между сътрудниците в звеното, симптомите и причините за тях, поведението на страните и ръководителя по време на конфликт, разбирането на ръководителите за роля им в конфликта, начина на разрешаване на конфликтите, последиците от конфликтите, следконфликтната ситуация, как и къде ръководителите са придобили знанията и уменията си за справяне с конфликти, наличието на формализирана процедура за управление на конфликти в организацията.

Резултати

В звената на изследваните ръководители се наблюдават междуличностни конфликти и по-рядко – конфликти индивид-група (вътрешногрупови конфликти). При-

чините за тях най-често са различия в ценностите, целите или интересите; ограничени ресурси; взаимозависимост в работата; неяснота в поставените задачи; различия в квалификацията и опита на служителите; лоша комуникация.

Подходът към конфликтите в организацията на четирима от интервюираните ръководители е, че те трябва да бъдат избягвани, премахнати или поне сведени до минимум. Споделят единствено негативните последици от конфликтите: отражение на конфликтите върху работния процес, обтегнати отношения, проява на нетърпимост между страните, загуба на ресурси (труд, материали, време и др.), намаляване на продуктивността, задълбочаване на различията между страните, нарушена комуникация, напускане на звеното на някоя от страните, понижена мотивация и др. Все пак двама от тях отчитат мобилизация и готовност за работа за кратко след разрешаването на даден конфликт, но считат, че този ефект е временен и скоро отново се появява подобен конфликт.

Други четирима ръководители също споделят отрицателните последици от конфликтите, но едновременно с това коментират и положителните ефекти от разрешаването на конфликтите: разкриване на неясните аспекти от работата, опознаване на работния стил и поведението на сътрудниците, повишена продуктивност, изграждане на умения за справяне с подобни конфликти в бъдеще, създаване на приятелската атмосфера, подобряването на работата на членовете на звеното и др.

Трима от респондентите не коментират изобщо последиците (нито отрицателните, нито положителните) от конфликтите върху работата на звеното.

Един ръководител споделя, че в неговото звено не се наблюдават конфликти. Съществуват незначителни разногласия, които не могат да бъдат определени като конфликти или не ескалират в конфликти. Няма адекватен пример за описание на конфликт между подчинените си и не може да коментира последиците от конфликти.

Ръководителите са запознати с повечето (по-значимите) конфликти, които възникват между техните подчинени. При описание на конфликт всички те *идентифицират* причината за него, страните и декларираните им позиции. *Описват* поведението на конфликтующите (напрежение, повишаване на тон, ръкомаханя, размяна на остри реплики, разгорещени спорове, взаимни обвинения, привеждане на аргументи в защита на позициите и др.) и *посочват* начините, по които са елиминирал или намалили конфликта. Само четирима от респондентите *характеризират* реакциите на останалите членове на звеното или своята собствена реакция.

Ръководителите *не разпознават* вида на конфликта (вътрешноличностен, междуличностен, индивид-група, вътрешногрупов, междугрупов), *не познават* етапите в динамика на конфликта и *не показват знания* за анализ на конфликта и анализ на следконфликтната ситуация (оценка на ефективността на предприетите действия за разрешаването на конфликта).

Необходимо е да се отбележи, че четирима ръководители *имат известните теоретични познания* за организационните конфликти. Те *използват* и *боравят коректно с термини* от конфликтната проблематика при описание на видовете конфликти, симптомите и причините за конфликтите, и подходите при разрешаването на конфликти. Двама показват *разбиране* за взаимовръзката между конфликтите и представянето на звеното и индивидуалното представяне на сътрудниците в него, а други двама – за необходимостта от превенция с оглед предотвратяване възникването на бъдещи конфликти.

Седем от изследваните ръководители са придобили *уменията* си за справяне с организационни конфликти единствено *въз основа на практиката си*. Опитът на ръководна позиция и доброто познаване на естеството на работата, както и някои

личностни качества (търпение, толерантност, неконфликтност), им дават основание да смятат, че са подготвени за разрешаване на конфликтите между техните подчинени. Те *не са участвали* във формално или неформално обучение за управление на конфликти в рамките на организацията. Сами също *не са проявили инициатива за участие* в подобно обучение (в и извън организацията). Все пак, един от тях е *участвал в обучения* за развитие на ръководители, за изграждане на междуличностни взаимоотношения, за комуникационни умения и за решаване на проблеми по време на отбиване на военната си служба, а други двама по своя преценка са търсили помощ под формата на *съвет, мнение или консултация* от колеги с повече опит в или извън организацията.

Само четири респонденти са *участвали в обучения за развитие на умения* за управление на конфликти в организацията, в която работят (обучение за: справяне с конфликти; решаване на проблеми, развитие на ръководители, медиаторски умения, изграждане на междуличностни взаимоотношения, комуникационни умения с вътрешен или външен обучител), като един от тях е бил също *неформално обучаван* от своя пряк ръководител, а друг е *посещавал курсове* за изграждане на междуличностни взаимоотношения, комуникационни умения и решаване на проблеми по време на следването си във висше учебно заведение. Независимо от това, всички те оценяват уменията си за справяне с организационните конфликти като придобити най-вече въз основа на собствения им житейски и професионален опит.

Уменията на един единствен ръководител са *целенасочено развивани*. Системата за обучение за управление на конфликти в организацията включва *обучение на новоповишени мениджъри* (включително в управление на конфликти); *формални обучения* за управление на конфликти в рамките на организацията; *обучение на ръководителите* (включително в управление на конфликти) посредством онлайн ресурси и курсове в интранет мрежата на организацията и др. Респондентът оценява знанията и уменията си за справяне с конфликти като придобити също и от практиката си и от споделянето на опит с колеги.

Изследваните ръководители *не посочват* конкретни управленски *стратегии и тактики* за управление на конфликти. При наличие на конфликт в звеното им тяхната реакция е по-скоро интуитивна, отколкото основана на познаване на конкретни подходи за осъществяване на управленско въздействие, и е свързана с избягването, отстраняването или елиминирането на конфликтите. Въз основа на опита си на ръководната позиция те са изградили начин на действие. Сред прилаганите начини за разрешаване на конфликти са: събиране на страните в конфликта, изслушване на позициите и аргументите на всяка страна, стимулиране на диалога между тях, убеждаване в необходимостта за разрешаване на конфликта и вземане на решение (от страните или авторитарно от ръководителя); дефинирането на ясни изисквания за извършване на работата; промяна в работния процес; увеличаване на ресурсите; преразпределение на задачите между членовете на звеното.

Ръководителите смятат своята намеса в конфликтите между подчинените си за необходима в случаите когато: някоя от страните се обърне към тях с молба за съдействие за намиране на решение в конфликта; при възникването на значим конфликт, при който конфликтующите сами не могат да стигнат до решение; когато напрежението между страните се превърне в открит конфликт; когато конфликтът влияе върху качеството на работата или заплашва да наруши работния процес; при повторемост на конфликти. Когато се намесват в конфликт между подчинените си, девет от ръководителите предпочитат *партньорския подход*, който предполага използване на конструктивни методи за разрешаване на конфликти. Двама използват *авторитарния*

подход, който предполага разрешаване на конфликтите чрез използване на властнически пълномощия. Един единствен ръководител избира какъв подход да използва – *партньорски или авторитарен*, в зависимост от естеството на конфликта.

В осем от изследваните организации *няма разписани официални процедури и механизми* за управление на конфликти. В останалите четири организации *съществуват официални документи и разписани процедури*, които предвиждат начина за справяне с голяма част от потенциалните конфликти (разногласия по служебни въпроси, проблемни служители и др.) и на които ръководителите могат да се опрат при възникването на конфликт в звеното им.

Изводи

Значителна част от изследваните ръководители възприемат конфликтите в организацията изключително като негативно явление и разпознават предимно негативни последици от наличието на конфликти. Те не познават възможностите за извличане на ползи от конфликтите.

Ръководителите имат ограничени знания за основните характеристики на конфликтите в организационна среда. Знанията им за конфликтите са основани предимно на техния опит в управлението на конфликти.

Уменията на ръководителите за управление на конфликти са придобити предимно въз основа на личния им опит. В организациите липсват формални и неформални обучения на ръководителите за управление на конфликти.

Ръководителите не познават добре и не владеят в достатъчна степен стратегии и тактики на действие в условията на конфликт между подчинените им.

В организациите няма разработени формализирани механизми и процедури за справяне с конфликти.

Българските ръководители все още „разрешават“ конфликтите, вместо да ги „управляват“.

Ограничения на изследването и насоки за бъдещи проучвания

Поради ограничения брой интервюирани ръководители изводите от изследването не могат да бъдат считани за общовалидни. Независимо от това изследването дава основа за бъдещи проучвания на управлението на организационните конфликти за очертаване на слабите места и дефицитите в компетентността на ръководителите, и дефиниране на набора от знания и умения, които е необходимо те да притежават и развиват, за да осъществят конструктивно управленско въздействие.

Заклучение

Резултатите от направеното изследване разкриват, че организациите не отделят необходимото внимание и дори подценяват управлението на конфликти като не осъзнават в достатъчна степен значимостта на ръководителите в този процес. Неотложно е признаването на управлението на конфликти като основен приоритет и отговорност на ръководителите. На организационно ниво усилията трябва да бъдат насочени към формиране на конструктивно отношение към конфликтите у ръководителите и към системна и целенасочена подготовка и обучение на ръководителите за усвояване и развитие на знания и умения, необходими за управление на конфликтите в организацията.

Литература:

1. Агеева, Л. Г. Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск, 2010
2. Анцупов, А. и А. Шипилов. Конфликтология. Москва: ЮНИТИ, 2000
3. Ведър О. Управление на човешките ресурси. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014
4. Ворожейкин, И. Е., А. Я. Кобанов, и Д. Захаров. Конфликтология. Москва: ИНФРА-М, 2004
5. Георгиев, Н. Конфликтът в бизнесорганизацията. Свищов: Акад. изд. „ЦЕНОВ“, 2005
6. Давлетчина, С.Б. Конфликтология. Улан-Удэ: Издателство ВСГТУ, 2005
7. Димитров, Д. Конфликтология, София: Унив. изд. „Стопанство“, 2004
8. Леонов, Н.И. Конфликтология. Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2006
9. Лойков, К. Водене на преговори и решаване на конфликти. Пловдив: Изд. ИМН, 2008
10. Deutsch, M. Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman and E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass, 2006
11. Kreitner, R. and A. Kinicki. *Organizational Behavior*. Richard D. Irwin, Inc., 1995
12. Mullins, L. *Management and Organizational Behaviour*. 9th ed., FT: Prentice Hall, 2010
13. Petković, M. *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008
14. Rahim, M. A. *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 2001
15. Robbins, S. P. *Managing organizational conflict: A non-traditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974
16. Robbins, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. *California Management Review*, Vol. 21, № 2, pp. 67-75, 1978
17. Vecchio, R. P. *Organizational Behavior*. The Dryden Press, 1988
18. Wall, Jr., J. A. and R. R. Callister. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, Vol. 21, №. 3, pp. 515-558, 1995
19. Yulk, G. A. and K. N. Wexley. *Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985