



**Списание за наука**

**„Ново знание“**

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

*Академично издателство „Талант“*

*Висше училище по агробизнес и развитие на  
регионите - Пловдив*

**New Knowledge**

**Journal of Science**

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

*Academic Publishing House „Talent“*

*University of Agribusiness and Rural Development  
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

## **MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE TEACHING TEAM**

**Gergana Nikolova**

*University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** The article presents basic issues in the management of conflicts in the teaching team.

**Keywords:** conflict, management, teaching staff.

## **УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ КОЛЕКТИВ**

**Гергана Николова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Статията представя основни въпроси в управлението на конфликтите в педагогическия колектив.

**Ключови думи:** конфликт, управление, педагогически колектив.

### **Въведение**

В областта на управлението съществуват множество тълкования за конфликта. Но за целите на настоящата работа ще дефинирам конфликта като отсъствие на съгласие между две или повече страни, които могат да бъдат конкретни лица или групи. Всяка страна прави всичко, за да може да бъде приета нейната гледна точка или цел. Хората много често асоциират конфликта с агресията, опасността, спора, враждебността, войната и т.н. Затова у тях е залегнало убеждението, че конфликтът винаги е нежелателно явление, което при възможност винаги трябва да се избягва или незабавно да се разрешава. Такова отношение е заложено в трудовете на авторите, принадлежащи към школата на научното управление,

административната школа и подръжниците на Макс Вебер. Техните подходи към ефективността в организацията до голяма степен са се базирали на определянето на задачите, процедурите, правилата, взаимодействията на длъжностните лица и разработването на рационална организационна структура. Според тях тези механизми отстраняват условията за появяването на конфликта и могат да бъдат използвани за решаването на възникнали задачи (Ангелов, Т., 2008). Представителите на школата на “човешките отношения” също са били склонни да смятат, че конфликтът може и трябва да бъде избягван. Те са признавали възможността за проявата на противоречия между целите на отделните личности и целите на организацията като цяло, между пълномощията и възможностите на едно лице, както и между различните групи ръководители. Те обаче са разглеждали конфликта като следствие от лошо управление. Представяли са добрите взаимоотношения като средство за предотвратяване възникването на конфликти.

Според Е. Силаги (Силаги, 1991) в съвременното общество и съответстващата му образователна система непрекъснато избухват, разгарят се и се разрешават конфликти и противоречия.

Според М. Мескон (Мескон, 1999) конфликтът е ситуация, която поставя проблеми и провокира търсенето на оптимален вариант за тяхното решаване. В този смисъл той е тип мислене. Като форма на общуване той е диалог, в и чрез който се проявява сблъсъкът на мнения, убеждения и оценки. Според С. Джонев той е „остро сблъскване между противоречиви тенденции- интереси, позиции, нагласи и т.н., пораждащи взаимно отрицание между опонентите, при което всяка от страните държи еднолично манипулиране с обекта на конфликта”. (Джонев, 1990)

Границите на всеки конфликт не започват с неговото видимо избухване. Те се разпростират от мотива до резултата, като ползата или вредата от него имат дълготрайни последици.

Ако един конфликт не се разреши, той води след себе си по-дълбоки и трайни конфликти, които дестабилизируют системата, докато разрешеният конфликт благоприятства нейното развитие.

Според Т. Ангелов (Ангелов, Т., 2008) много често конфликтите се разглеждат като нежелано явление, защото те влияят отрицателно върху крайния резултат, влияят отрицателно върху отношенията в колектива, за тяхното решаване се губи време както и защото са резултат от неефективно управление.

Но конфликтът е често срещана и нормална проява във всяка социална сфера, така също и в образователната система. Конфликтите в образованието са между различните страни на системата, като най-съществени са тези между самите учители в колектива.

Понякога те са желани, защото спомагат за: формулиране на алтернативи, вследствие на което се взема най-ефективното решение; разработва се най- ефективната управленска политика. Според А. Ангелов (Ангелов, А., 1998) конфликта прави процеса на вземане на решение по ефективен и дава на хората възможност да изразят свои мисли. По този начин те удовлетворяват личните си потребности от уважение и власт. От своя страна това води до ефективно изпълнение на планове, проекти, тъй като в тях предварително са заложили различни гледни точки.

В специализираната литература се обръща внимание на двете противоположни страни на конфликта като явление. Конфликтът може да бъде функционален и да води до повишаване на ефективността от управление. Той обаче може да бъде и дисфункционален и да води към снижаване на личната удовлетвореност, груповото сътрудничество и ефективността на управлението. Според А. Ангелов (Ангелов, А., 1998) ролята му зависи от това, до колко ефективно се управлява. За управлението на конфликта е необходимо субективният фактор да е наясно с причините за възникване на конфликтната ситуация.

Много често за управляващите основната причина за конфликта е стълкновението между отделните личности.

Въз основа на различните дефиниции са изведени основните характеристики на организационния конфликт: 1) конфликтът е свързан с противоречие и противопоставяне на участниците в него; 2) конфликтът се свързва с наличието на взаимодействие между две или повече страни; 3) взаимодействието е динамично – конфликтът е процес, който се характеризира с начало, развитие и край; 4) между страните в конфликта съществува някаква форма на взаимовръзка или взаимозависимост; 5) противопоставянето се основава върху различия между страните – в интересите, целите, ценностите, потребностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитет и др., които се възприемат от тях като противоположни или несъвместими; 6) конфликт съществува, ако различията между страните бъдат осъзнати от тях; 7) противопоставянето се реализира чрез специфично конфликтно поведение. Действията на едната страна оказват съществено влияние върху другата страна; тя - на свой ред - започва да планира и предприема ответни действия, т.е. поведението на единия от участниците в конфликта предизвиква промяна в поведението на другия. По този начин страните в конфликта взаимно въздействат една върху друга. При сблъсък на насочените едно срещу друго действие и противодействие се осъществява реалното протичане на конфликта (Марков, 2013).

### **Видове конфликти**

Според С. Джонев (Джонев, 1991) конфликтът има конкретни измерения. Той може да бъде явен, включващ позволени и непозволени средства, както и скрит. Често неговата характеристика е статичността. Този конфликт е свързан с огромни разходи на време, енергия и нерви, създава усещането, че е само процес, защото не търси резултат и забравя мотива. Той може да бъде локален, без да засяга изцяло организацията и с възможности за бързото му овладяване и тотален – всеки срещу всички.

Следователно, конфликтите в учителските колективи са многообразни и могат да се класифицират по редица признаци. Така според начина си на проявление конфликтите биват:

- локални и тотални;
- скрити и открити;
- краткотрайни и продължителни.

По съдържание те могат да бъдат:

- политически;
- религиозни;
- етнически;
- професионални и т.н..

Освен това конфликтите могат да се класифицират:

- по ценност – за власт, авторитет, престиж, нравствено-етичен, “възнаграждение” ;
- по емоционален фон – приятелство, съперничество, симпатия, антипатия, вражда, агресия.

От гледна точка на взаимоотношенията, конфликтите биват:

- личностни /вътрешноличностни/ - възникват вследствие влошения климат в училище; при незачитане личността на учителя. Причините за възникване на вътрешноличностния конфликт могат да са различни – когато се дават противоречиви оценки за работата на дадена личност; поради претовареност или липса на ангажираност; поради несъответствие между изискванията на работното място и личните потребности;
- групови /вътрешногрупови/ - възникват както между формални, така и между неформални структури в колектива. В повечето случаи резултатите от тези конфликти са дисфункционални;

- междуличностни - срещат се най-често в колектива, при сблъсък на различни характери, ценности, възгледи. Причина може да бъде стремеж за работни места, работна сила, капитал и др.;

- конфликт между личността и групата - когато даден член от групата не спазва установените норми в самата група; когато отделната личност заема позиция различна от тази на групата и др.

Според тяхната функционална значимост, конфликтите се определят като функционални и дисфункционални (конструктивни и деструктивни, съзидателни и разрушителни, полезни и вредни). При типологизирането на конфликтите авторите използват различни класификационни признаци: в зависимост от последиците от тях (Димитров, 2004), в зависимост от ефекта им върху организационното представяне (Уолтърс, 1996), в зависимост от степента на обслужване на интересите на организацията (Марков, 2013); в зависимост от постигнатите резултати от конфликтующите страни с оглед на техните потребности, интереси, мотиви, цели и ценности (Георгиев, 2005); в зависимост от начина на тяхното разрешаване или стратегиите, които се използват (Георгиева, 2016). В обобщение може да се направи следният извод: преобладаващата част от авторите считат, че разделението на конфликтите на функционални (конструктивни) и дисфункционални (деструктивни) е свързано с последиците от тях за индивидите, групите и организацията като цяло, т.е. какви резултатите се наблюдават по време на целия процес на конфликта.

Следователно, конфликтът е организационно явление, което не може да бъде оценено еднозначно. То може да бъде както съзидателно, така и разрушително; да бъде едновременно „добро“ или „лошо“; да носи на страните както ползи, така и вреди. Именно заради двойствената му природа, неговите функции се характеризират както с положителни, така и с отрицателни последици.

### **Предпоставки за възникване на конфликти в педагогическия колектив**

Някои ситуации в учителския колектив създават повече предпоставки за възникване на конфликти от други. Познавайки причините за конфликтите, директорите ще са способни да ги разпознаят и управляват ефективно. Причините за конфликта могат да бъдат дефинирани като „явления, факти, ситуации, които предшестваат конфликта и които при определени условия на взаимодействието на субектите в организацията могат да го предизвикат“ (Уолтърс, 1996).

В специализираната литература редица автори като Д. Димитров, Т. Ангелов, П. Петров, Ст. Жекова С. Джонев и др. са публикували материали относно факторите и предпоставките обуславящи възникването и наличието на конфликти в педагогическия колектив. (Илиев, 2003) Тяхното общо становище е:

Предпоставките за човешката конфликтност може да се търсят в две насоки, от една страна в човека като биологично същество, а от друга страна, в неговата социална природа.

Човек, живеейки в обществото, се научава да съдържа агресивната си същност. От друга страна се разширява изключително много полето за изява на агресията и конфликта - на базата на развитието на човешките потребности и интереси.

Това, което мотивира конфликта, е несъгласието с определена идея, мнение, убеждение, оценка. А онова, което стои в човешкото поведение и действие преди него, е несъгласието и протестът.

Добрите взаимоотношения с колегите и управляващите са основен компонент от удовлетвореността от работата. Това сочи изключителната важност на взаимоотношенията, които се формират в учителския колектив. Основните групи взаимоотношения в учителските колективи са личностни и групови.

Конфликтът на личностна основа е свързан с оценката и самооценката и ако учителят се оценява така, както го оценяват и другите, то неговото поведение съвпада с ценностите на групата, с която той се съизмерва.

В междугруповите процеси много силно са изразени взаимоотношенията на власт и авторитет, които създават реална предпоставка за възникване на конфликти. Изходът от конфликт на междугрупово равнище сред учителите зависи от баланса на “наши” и “чужди” приоритети, както и от осъзнаване необходимостта за насочване вниманието на групата като цяло към хората в нея, чрез които тя изгражда своя облик.

Конфликтът на равнище “управление” е свързан не само с властта. Тя е средство за налагане на определен стил на управление в училище и като власт носи определени привилегии. Затова и сблъсъкът на интереси тук се доближава до определени пристрастия. При преходни състояния в живота на групата се засилва тенденцията към агресивност на поведението, която би могла да прерасне в конфликт.

Конфликтът в учителския колектив много често опира до личния авторитет, при който решаваща е не социалната роля, а успехът на конкретния индивид. Конфликт има не когато авторитетът е убедителен, а когато той е абсолютизирал истината, забравяйки, че е обвързан със система от идеи, а тя съдържа в себе си възможността за дискусия и критицизъм. (Ненов, 1997)

Конфликтите оказват и важна роля в работата на педагогическия колектив. Многообразието и устойчивостта на конфликта сочат, че той е естествена и неотменна част от човешкия живот. Човек, по силата на мястото и ролята, която заема в обществото, попада и преживява различни конфликти, едни по - леки, други - драматични.

Конфликтът предполага взаимното опознаване на себе си и другите, осъзнаване на собствения и чуждия интерес. Той може да амбицира и разкрие неподозирани сили и възможности. Конфликтът учи на търпимост, толерантност, отстъпчивост и компромиси.

Многообразието на конфликтите в педагогическата общност говори за тяхната жизнеустойчивост. Конфликтът, като правило се възприема като нещо неестествено, изключително, излизащо извън рамките на човешките отношения. Но той е не само необходим, той в известни граници е и желателен. Той е съществен белег, неотменна част и характеристика на самия живот.

Последствията от конфликтите, обаче не винаги са функционални. Ако не се приложат ефективни методи за тяхното разрешаване, те водят до деструктивни последици

- ниска степен на сътрудничество;
- недоверие и подозрителност;
- текучество;
- неудовлетвореност от работата.

### **Управление на конфликтите в педагогическия колектив**

В литературата идеите за същността на управленските въздействия, насочени към организационните конфликти, са изключително дискуссионни. Преобладаващият възглед е, че управлението на конфликти е по-всеобхватна дейност, включваща в себе си както регулирането, така и разрешаването на конфликти. Идеите на авторите за различията между понятията „регулиране на конфликти“, „разрешаване на конфликти“ и „управление на конфликти“ могат да бъдат обобщени по следния начин: управлението на конфликти е по-широкото понятие и обхваща цялостния процес, отразяващ начина, по който ръководителите боравят с организационните конфликти – от разбирането за неизбежността им в организацията и идентифицирането на симптомите и причините за тях, до предприемането на конкретни мерки за регулиране на взаимоотношенията и разрешаване на проявилите се откритите конфликти („регулиране на конфликти“ и „разрешаване на конфликти“) (Наумов, 2004). Следователно управлението на конфликти в организацията е съзнателна целенасочена дейност по прогнозиране, предотвратяване или стимулиране,

регулиране и разрешаване на конфликтите. Тя е насочена към осъществяване на управленско въздействие по начин, по който да се засилят конструктивните функции на конфликтите и да се предотвратят или минимизират възможните негативни последици от тях.

Основните дейности, които се включват в управлението на конфликтите в организациите, респективно в училищните колективи са:

1) Прогнозирането на конфликта е насочено към идентифициране на потенциалните причини за възникване на конфликти в училището (Уолтърс, 1996)

2) Предотвратяване или стимулиране на конфликта. Предотвратяването (профилактика) на конфликта е управленска дейност, която се състои в навременно разпознаване, отстраняване или отслабване на конфликтотенните фактори като по този начин се ограничава възможността за тяхното бъдещо възникване или деструктивно развитие (Уолтърс, 1996). Предотвратяване на конфликт е винаги по-лесно от неговото разрешаване, а и изисква много по-малко усилия и средства (Марков, 2013). Стимулирането на конфликта се състои в подбуждане и предизвикване на конфликта. Необходимо условие за успешното стимулиране на конфликтите е готовността на ръководителите да ги направляват в конструктивна посока ((Уолтърс, 1996)

3) Регулирането на конфликта е дейност, насочена към намаляване и ограничаване на конфликта, за да се осигури развитието му в посока на неговото разрешаване.

4) Разрешаването на конфликта е заключителният етап в процеса на управление на конфликти и се състои в завършването на конфликта (Уолтърс, 1996) Разрешаването на конфликта може да бъде пълно или непълно. Пълното разрешаване се достига при отстраняване на причините, предмета на конфликта и конфликтната ситуация, а непълното разрешаване – когато не се отстранят всички причини за конфликтната ситуация.

Конфликтите между служители в организацията са неизбежни. В резултат на това директорите често са призовани да се намесят и се сблъскват с необходимостта да разрешават „чужди“ конфликти по молба на страните в конфликта, по оплакване на странични лица или по своя преценка.

В условията на конфликт в организацията ръководителят може да бъде: активна страна (субект на конфликтното взаимодействие), пасивна страна (обект на конфликтното взаимодействие), неутрална страна (посредник на конфликтното взаимодействие) (Димитров, 2004). Необходимо е да бъде отбелязано, че в ежедневната си дейност, свързана с непосредствено взаимодействие с останалите обекти и субекти на управление, ръководителят търпи косвено последиците от конфликтите в организацията. В този смисъл той винаги е пасивна страна в конфликтните взаимодействия.

Разрешаване на конфликти най-често се осъществява с помощта на трета страна. Видове трета страна е въведен терминът „трета страна“, използван при ангажирането на неутрален човек или екип, който да помогне за разрешаване на конфликта.

В литературата се описват два вида намеса на трета страна – формална и неформална. **Формалните** интервенции са предварително планирани и организирани и се осъществяват като се следва определен набор от правила и процедури. Те обикновено се използват от професионални медиатори, арбитри по трудови спорове, групови фасилитатори (като психолози или специалисти по организационно развитие), съдии. Описани са три вида интервенции, които формалната трета страна може да използва при намесата си в конфликт: помиряване, медиация (посредничество) и арбитраж. **Неформалните** форми на намеса на трета страна са непредвидени и обикновено именно те са използвани от ръководителите при намесата им в конфликти между служители. Методите на ръководителите са неформални, тъй като в повечето организации липсват установени правила и процедури за това как се посредничат при спор между служители.

Ръководителите се намесват в конфликт между служители по собствена преценка, защитавайки интересите на организацията, или, когато са помолени от една от страните. Прут и Ким дефинират четири условия, които трябва да бъдат изпълнени при намесата на ръководителите по молба на конфликтующите. Първо, страните трябва да бъдат мотивирани да разрешат конфликта помежду си; второ, те трябва да вярват, че това може да бъде постигнато по мирен начин; трето, техните културни ценности трябва да насърчават търсенето на помощ от ръководителя им, и четвърто, те сами не могат да стигнат до разрешение на спора (Уолтърс, 1996).

За означаване на начините на намеса на ръководителите като неформална трета страна в конфликти между служители в литературата се използва понятието „стратегия“. То е разграничено от понятието „стил“ на поведение в конфликтна ситуация. Стилът (индивидуалният стил) е ориентацията на индивида към определен тип поведение в условията на конфликт или начинът, по който той действа, реагира, се „държи“. Той предполага по-широко дефиниране на понятието „стратегия“ (Иванов, 2011).

Намесата на ръководителя като неформална трета страна в конфликта е по-ефективна и Иванов (Иванов, 2011) обобщава: в сравнение с формалните трети страни ръководителите имат по-голяма свобода на действие при избора на стратегия за намеса и могат да участват в процеса на разрешаване на конфликта с по-голяма степен на контрол едновременно върху процеса и върху решението.

Множество фактори повлияват върху избора на стратегия за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на конфликта, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, естеството на взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти и др.

Ефективното управление на конфликта се изразява в :

- определяне вида на конфликта;
- определяне причините за появата му;
- избор на съответен стил и метод за управление на конфликта;
- избягване на причините, които предизвикват конфликта.

Необходимо е да се осигури сътрудничество между страните в конфликта. Това е един от най-ефективните методи за решаване на конфликтите. Директорът трябва да прилага управленски умения като творческо мислене, аргументация, убеждаване, изслушване. Необходимо е той да притежава висока интелигентност, ерудиция, управленски талант.

За успешното управление и разрешаване на конфликта, който е противоречие между два и повече субекта, което при определени условия и определена среда води до конфронтация, нетърпимост, разпра с голям емоционален заряд, директорът трябва:

- да се научи да контролира средата и да променя условията в нея;
- да проучи причините за появата на конфликта;
- да заеме неутрална позиция;
- да уважава позицията на конфликтните страни;
- непрекъснато да се стреми да предизвиква страните към сътрудничество. (Ненов, 1997)

Според Т. Ангелов (Ангелов, Т., 2008), за да могат да се избегнат дисфункционалните последици от конфликта, от значение е неговото ефективно управление, което се изразява в следното:

- определяне вида на конфликта;
- посочване на причините за неговото възникване;
- избор на подходящ стил и метод за управление на конфликта;
- намаляване на условията, които предизвикват конфликта.

Според А. Георгиев (Георгиев, А., 1998) съществуват няколко ефективни начина за управление на конфликтни ситуации. Те могат да се групират в две категории- структурни и междуличностни. Педагогическият ръководител не трябва да счита, че причина за конфликтите в неговата организация са просто различията в характеристиките на неговите подчинени. Той трябва да гледа по-сериозно и по-задълбочено на нещата. Ръководителят трябва да започне с анализ на фактическите причини и след това да използва съответната методика.

Според Т. Ангелов (Ангелов, Т., 2008) *стиловете за разрешаване* на конфликтите са:

- силови - когато директорът действа от позицията на своето високо място в йерархията и пристъпва към принуда. Прилага бързи действия за предотвратяване на съпротивата в бъдеще;

- избягване на конфликта - директорът се прави, че не вижда съществуването на конфликт, избягва потенциално конфликтна ситуация, хора склонни към компромиси, не обсъжда въпроси които водят до разногласия. Това е недопустимо, то уронва престижа, снижава авторитет на директора и намалява доверието в него;

- прикриване на конфликта - при този метод на конфликта умишлено не е обръщано внимание. Проблемът, предизвикващ конфликт, се омоловажава и се апелира за приемане на нещата такива, каквито са. За съжаление това води до изостряне на конфликта в бъдеще;

- когато директорът се приспособява към страните в конфликта или заема позиция на една от страните. Такъв подход към разрешаване на конфликта е недопустимо да бъде прилаган. Това на практика не води до разрешаване. Последствията от такъв начин на разрешаване на конфликта са най- вече деструктивни;

- осигуряване на сътрудничество между страните в конфликта. Това е един от най- удачните методи за справяне с конфликтна ситуация. За да използва този метод, директорът трябва да прилага такива управленски умения като творческо мислене, аргументация, убеждаване, изслушване. Тук най- добре проличават неговите лични качества, интелигентност, ерудиция, управленски талант. Той би могъл в такива случаи да прилага т.нар. ”сократов метод”, при който разговора с опонентите да се насочва към тези страни, където има единомислие. Това помага на опонентите още в началото да се настроят доброжелателно към доводите на противника. Последствията от такъв начин на разрешаване на конфликта са конструктивни.

За успешното управление и решаване на конфликта директорът трябва добре да е проучил причините за възникването на конфликта. Да заеме безпристрастна позиция, да подпомага страните в конфликта сами да стигнат до решение, да изразява открито позиция, да уважава мисленето на всеки, непрекъснато да се стреми да предизвика страните към сътрудничество.

### **Заклучение**

В заключение мога да посоча, че управлението на конфликтите е не само наука, но и изкуство, че изисква не само знания, но и талант. Управлението на конфликтите е процес на влияние върху конфликтующите страни, който зависи от стадия, на който се намира конфликтът, от обекта на конфликта, от индивидуалните характеристики на конфликтующите, от конкретната ситуация, в която се развива конфликтът и от много други случаи-индиректен, но винаги с определена цел: запазване на равновесното състояние на управляващата система чрез предотвратяване на потенциалните, разрешаване на вече възникналите и инициране на готвещи се да избухнат конфликти в педагогическия колектив.

### Литература

1. Ангелов, А., Основи на мениджмънта, изд. Тракия-М, 1998.
2. Ангелов, Т., Помагало за студенти, 2008.
3. Андреева, Г., Социално познание и междуличностно взаимодействие, С., изд. Лик, 1999.
4. Георгиев, Н. (2005) Конфликтът в бизнесорганизацията, Свищов: Академично издателство „ЦЕНОВ“.
5. Георгиева, И. (2016) Управление на конфликти в перспективата на организационната комуникация, София.
6. Джонев, С., Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. С., 1990.
7. Джонев, С., Мениджмънтът е човешко общуване, С., 1991.
8. Димитров, Д. Й. (2004) Конфликтология, София: Университетско издателство „Стопанство“.
9. Иванов, С. (2011) Начини на управление на конфликтите в професионално-педагогическото общуване в начална училищна възраст. Сборник научни доклади от VI национален конгрес по психология, 18-20 ноември 2011 г., София, Дружество на психолозите в България, с. 266-272.
10. Илиев, Вл., Общуването (същност, динамика и развитие), Плевен, изд. Лега Артис, 2003.
11. Илиева, С. (1998) Привързаност към организацията, София: Изд. „Албатрос“.
12. Левин, К., Основи на агресивното поведение в условията на експериментално създаден социален климат, 1999.
13. Марков, К. (2013) Конфликтология, Велико Търново: Изд. комплекс при НБУ „Васил Левски“.
14. Маркхам, У. (1999) Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира, София: Изд. „ЛаковПРЕС“.
15. Мескон, М. Основи на мениджмънта изд. С. 1999.
16. Наумов, И. (2004) Организационно поведение, София.
17. Ненов, Н. Списание „Педагогика“, 1997, кн.1-10
18. Силаги, Е., Мениджмънт, наука, изкуство, практика, № 14 и 15, Варна, 1991.
19. Уолтърс, П., Характеристика на успешното организационно развитие, С., 1996.