

---

**A STUDY ON MANAGERS' ATTITUDES TOWARDS CONFLICTS IN ORGANIZATIONS**

---

**Ivanka Mihaylova**Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University “St. Kliment Ohridski”,  
Republic of Bulgaria [ivanka\\_mihaylova@feb.uni-sofia.bg](mailto:ivanka_mihaylova@feb.uni-sofia.bg)

**Abstract:** Over the last four decades, researchers have significantly changed their understanding of organizational conflicts. The contemporary (interactionist) view of conflicts is associated with the recognition of their inevitability as an organizational phenomenon and their positive functional value. Successful conflict management requires recognition of the interactionist view. First, managers must accept conflicts as a natural expression of communication and a normal way of interaction between employees within the organization. Second, they must adopt a constructive approach (as well as their subordinates) to organizational conflicts in order to be able to see and use the opportunities in them.

The paper presents the results of a study of managers' attitudes towards conflicts in organizations. Questionnaire data were collected from 300 Bulgarian managers from different organizational levels. The results showed that for a significant part of the respondents (43%) the consequences of conflicts are *mostly negative*. Another large group (44.3%) sees *both positive and negative aspects* of conflicts within the organization. For the purpose of the study six groups of conflict results were formulated as indicators of recognition of the positive potential of organizational conflicts. Findings showed that managers identify the positive potential of conflicts in three of the indicators: they see an opportunity to intensify the interactions among group members and to generate new relationships; to clarify existing problems; and to raise employees' awareness. These results reveal an interesting tendency in managers' attitudes towards organizational conflicts: to some extent managers show recognition of the positive potential of conflicts, but at the same time a large part of them thinks that conflicts lead to mostly negative consequences. A possible explanation of this contradiction in managers' attitudes can be found in the so-called “*paradox of conflict*”. Conflicts are incompatible with personal and organizational values and therefore they are avoided whether constructive or destructive. The existence of the contradiction does not allow us to conclude that managers have adopted the contemporary view of organizational conflicts. Their attitudes can rather be referred to the behavioral approach that assumes the inevitability of conflicts. However, this approach is far from the understanding that conflicts can be used as a reviving force in the organization and that managers can bring positive change through them.

Finally, some theoretical and practical implications of the findings are discussed.

**Keywords:** organizational conflicts, managers, attitudes

**ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАГЛАСИТЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИ КЪМ  
КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА****Иванка Михайлова**

Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“, Република България

[ivanka\\_mihaylova@feb.uni-sofia.bg](mailto:ivanka_mihaylova@feb.uni-sofia.bg)

**Резюме:** През последните четири десетилетия изследователите на организационните конфликти променят значително разбирането си за тях. Съвременният възглед за конфликтите в организацията се свързва с признаването на тяхната неизбежност и положителна функционална значимост. Успешното управление на конфликтите изисква от ръководителите възприемане на съвременното разбиране за тях. Първо, те трябва да приемат конфликтите като естествен израз на общуването и нормален начин на взаимодействие между сътрудниците в организацията, и второ, те трябва да формират у себе си (а и у своите служители) конструктивно отношение към организационните конфликти, за да са способни да видят и предизвикат благоприятните възможности в тях.

Докладът представя резултатите от емпирично изследване на нагласите на ръководители към организационните конфликти. Изследвани са 300 ръководители от различни управленски нива от организации в България. Резултатите за нагласите към последиците от конфликтите разкриха, че значителна

част от респондентите (43%) намират последиците за *предимно негативни*, друга голяма група (44,3%) виждат *както положителните, така и отрицателните страни* на конфликтите за организацията. За целите на изследването като индикатори за познаване на положителния потенциал на организационните конфликти са формулирани шест групи резултати вследствие на конфликтите. По три от тях ръководителите разпознават благоприятните възможности за извличане на полза. В конфликтите те виждат възможност за *активизиране на взаимодействията в групата и зараждане на нови взаимоотношения, изясняване на съществуващите проблеми и повишаване на информираността на сътрудниците*. Тези резултати разкриват интересна тенденция, свързана с нагласите на ръководителите към организационните конфликти: в известна степен те показват познаване на положителния потенциал на конфликтите, но същевременно голяма част от тях смятат, че конфликтите водят до предимно негативни последици. Възможно обяснение на това противоречие в нагласите може да се потърси т. нар. *парадокс на конфликта*. Поради несъвместимостта на конфликтите с личностните и организационните ценности, те са избягвани независимо дали са съзидателни или разрушителни. Наличието на противоречието не позволява да бъде направен изводът, че изследваните ръководители са възприели напълно съвременния възглед за конфликтите. Нагласите им по-скоро дават основание да твърдим, че споделят поведенческия възглед, който се свързва с признаването на неизбежността на конфликтите като организационно явление. Този възглед обаче все още е далече от разбирането за използването на конфликтите като съживителна сила в организацията и предизвикване на положителна промяна чрез тях.

В заключението са обсъдени теоретични и практически аспекти на приложимостта на резултатите от проведеното изследване.

**Ключови думи:** организационни конфликти, ръководители, нагласи

## 1. УВОД

Конфликтите обикновено се свързват с неразбирателство, противопоставяне, враждебност, влошени взаимоотношения, гняв, страх и т.н. В организационен контекст те често водят до нарушаване на нормалното функциониране на организацията. В резултат на това доминира разбирането, че те са нежелани, трябва да се избягват или да се разрешават незабавно. Въпреки че конфликтите се асоциират с негативен опит и преживявания и обикновено се избягват, ако се управляват правилно, те имат потенциал да доведат до положителни организационни резултати. Конфликтите със сигурност са неприятни, но в никакъв случай не са единствено „вредни“ и непременно „лоши“. Както Маркхам пише „конфликтът не е задължително лош, независимо, че сме склонни да го мислим за нещо изцяло отрицателно. Когато чрез него се решават проблемите или се намират творчески начини за подобрене на ситуацията и ако сме сигурни, че не излиза извън контрол, той е полезен“ (Маркхам, 1999, с. 8).

## 2. СЪВРЕМЕНЕН ВЪЗГЛЕД ЗА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

През последните четири десетилетия изследователите на организационните конфликти променят значително разбирането си за тях. Нортхаус (Northouse, 2011) изразява съвременния възглед за конфликтите, който поставя фокус върху успешното управление на конфликти, а не само върху тяхното елиминиране. Основният въпрос, който трябва да си задават ръководителите, не е „Как можем да избегнем конфликта и да спрем промяната?“, а „Как да управляваме конфликта и да предизвикаме положителна промяна?“ (Northouse, 2011, pp. 173). Съвременното схващане за конфликтите е, че те са неизменна част от организационния живот и в рамките на определени граници могат да доведат до редица положителни резултати (Yulk and Wexley, 1985; Kreitner and Kinicki, 1995; Rahim, 2001; Давлетчина, 2005; Леонов, 2006; Mullins, 2010 и др.). Без да се отричат деструктивните ефекти на прекалено високите нива на конфликтност, акцентът се поставя върху търсенето на конструктивните измерения на конфликтите (Милков, 2014), които спомагат за постигане на организационните цели. Конфликтите могат да играят ролята на активатор, който способства проявата на разнообразни позиции, дава допълнителна информация, открива повече алтернативи (Панайотов, 2001). Умелото им управление може да доведе до стимулиране решаването на проблеми, до заздравяване на междуличностните отношения и до намаляване на стреса, съпътстващ конфликта.

Съвременният възглед за конфликтите отдава по-голямо значение на ролята на ръководителите в процеса на тяхното управление. Задачата на ръководителите е да създадат среда, в която конфликтите са полезни за организационното здраве като не допускат нивата им да стигат до патологични крайности (Robbins, 1978, 1990). Успешната управленска намеса изисква от ръководителите признаване на съвременното разбиране за конфликтите. Първо, те трябва да приемат конфликтите като естествен израз на

общуването и нормален начин на взаимодействие между сътрудниците в организацията (Ворожейкин et al., 2004), и второ, те трябва да формират у себе си (а и у своите служители) конструктивно отношение към организационните конфликти (Петровская, 1977), за да са способни да видят и предизвикат благоприятните възможности в тях.

### **3. КОНСТРУКТИВНИ И ДЕСТРУКТИВНИ КОНФЛИКТИ. ФУНКЦИИ НА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

С утвърждаване на съвременния възглед за конфликтите се налага и схващането за функционалното им разграничение на конструктивни и деструктивни (функционални и дисфункционални). Преобладаващата част от авторите считат, че класифицирането на конфликтите според тяхната функционална значимост е свързано с последиците от тях за хората, групите и организацията като цяло (Deutsch, 1973; Robbins, 1978; Ангупов и Шипилов, 2000; Ворожейкин et al., 2004; Агеева, 2010; Марков, 2013 и др.).

В тясна взаимовръзка с разграничението на конфликтите на конструктивни и деструктивни е въпросът за техните функции. Функцията на конфликта се свързва с „въздействието на конфликта и неговия резултат върху опонентите, техните отношения и материалната и социалната среда“ (Агеева, 2010, с. 78). В зависимост от функционалното разделение на конфликтите на конструктивни и деструктивни, функциите им са съответно положителни и отрицателни. Изследователите на организационните конфликти предлагат различни класификации на техните функции. За целите на изследването е възприета класификацията на Ворожейкин et al. (Ворожейкин et al., 2004), които обобщават функциите на конфликта в седем основни групи като разглеждат положителните и отрицателните проявления на всяка от тях. Седемте групи функции са: сплотяване на персонала; активизиране на взаимоотношенията; сигнализиране за средоточия на напрежение, насърчаване на иновациите и творческата инициатива; преобразуване на деловите отношения; увеличаване на информираността за организацията и нейните служители; и предотвратяване на бъдещи конфликти.

### **4. ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАГЛАСИТЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИ КЪМ КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**Основната цел** на изследването е да се установи доколко ръководителите в българските организации споделят съвременното разбиране за конфликтите.

**Предмет** на изследване са нагласите на ръководителите към организационните конфликти.

**Обект** на изследване са ръководители от различни управленски нива в организации в България.

Формулирани са следните **хипотези**:

**Хипотеза 1:** Нагласите на мнозинството от ръководителите към организационните конфликти са като към по-скоро негативно явление, т.е. те считат, че конфликтите водят предимно до отрицателни последици за организацията.

**Хипотеза 2:** Преобладаващата част от ръководителите не познават благоприятните възможности и положителния потенциал на организационните конфликти.

Основание за издигане на хипотезите са резултатите от проведено пилотно изследване<sup>33</sup>, които разкриха, че преобладаващата част от изследваните ръководители възприемат конфликтите предимно като отрицателно явление като най-често разпознават деструктивните последици от наличието им в организацията, както и че не познават възможностите за извличане на ползи от тях (Михайлова, 2016). Допълнителен аргумент за формулиране на хипотезите е интересът на изследователя да установи доколко ръководителите в българските организации споделят съвременния възглед за конфликтите, поставящ акцент върху възможността за извличане на полза от тях и предизвикването на положителна промяна чрез тяхното управление.

Въз основа на функциите на конфликтите, предложени от Ворожейкин et al. (Ворожейкин et al., 2004), са изведени шест основни групи резултати вследствие на организационните конфликти, които разкриват положителния им потенциал: 1) **работната група се стабилизира и сплотява**; 2) **взаимодействията в работната група се активизират**; **зараждат се нови взаимоотношения**; 3) **съществуващите проблеми се изясняват**; 4) **активността и мотивацията за работа на служителите**

<sup>33</sup> Изследването е проведено чрез полуструктурирани интервюта в периода 01.08.2015 г. – 30.09.2015 г. Интервюирани са дванадесет ръководители от различни управленски нива в различни по размер организации.

нарастват; 5) изгражда се атмосфера на взаимно уважение и доверие; 6) информираността на служителите се повишава. Ще считаме тяхното разпознаване от ръководителите като индикатор за познаване на благоприятните възможности и положителния потенциал на организационните конфликти.

## 5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

**Извадката** на изследването е съставена от единици от генералната съвкупност, които отговарят на предварително зададени критерии за избор на целева група: да заемат ръководна длъжност и ръководеното звено да се състои от повече от двама подчинени.

За целите на изследването е разработен въпросник, който съдържа въпрос за нагласите на ръководителите към последиците от организационните конфликти, въпроси за познаване на благоприятните възможности и положителния потенциал на конфликтите и отворен въпрос, изискващ респондентите сами да напишат отговора за това какви други положителни резултати се наблюдават вследствие на конфликтите в организацията. Включени са също въпроси, свързани с демографските характеристики на респондентите и с характеристиките на организацията. Въпросникът е разпространен в хартиен и електронен формат до целевата група. Събирането на въпросниците е осъществено в периода февруари – май 2017 г. Получени са 300 попълнени въпросника.

Въз основа на **демографските характеристики** на извадката могат се направят следните позначими обобщения: 1) разпределението на респондентите по пол е почти еднакво с незначителен превес на жените, заемащи ръководна позиция (53,3%); 2) приблизително две трети от тях попадат в една от двете възрастови групи - от 31 до 40 години (33,3%) и от 41 до 50 години (31,3%); 3) по отношение на образователното равнище най-многобройна е частта на ръководителите, които притежават магистърска степен – 71,3%; 4) почти три четвърти (74,3%) от респондентите имат трудов опит от 11 и повече години, а една трета от тях (33,4%) - ръководен опит от 11 и повече години; 5) ръководителите от организации с над 500 човека съставляват най-многобройната група в извадката (21%), а общият брой на представителите на големи организации (с численост на персонала над 250 човека) е 34%; 6) според сферата на дейност най-голяма е групата на ръководителите, които са заети в сферата на услугите (61,3%); 7) 72,7% от респондентите работят в организации със седалище в гр. София.

**Ограничение** на изследването е начинът на формиране на извадката (осъществено е на два етапа като е използвана комбинация от два вида извадки без случаен подбор: извадка по достъпност (по удобство) и извадка според отзовалите се)<sup>34</sup>.

## 6. РЕЗУЛТАТИ

Резултатите за нагласите към последиците от организационните конфликти разкриват разпределение на ръководителите в две големи и почти равни групи (фиг. 1). Едната група се състои от респонденти с *предимно негативни нагласи* към конфликтите<sup>35</sup> (43%, n=129), а в другата група попадат респонденти, които виждат *както положителните, така и отрицателните последици* от тях (44,3%, n=133). За едва 12,7% от анкетираните последиците са *по-скоро положителни*. Няма ръководители, които виждат последиците от конфликтите като *изцяло положителни*.

<sup>34</sup> При формирането на извадката не е приложен случаен подбор – тя е преднамерена за целевата популация и не е представителна.

<sup>35</sup> Тълкуването на резултатите е следното: при отговори „Последиците от конфликтите за организацията са *изцяло негативни*.“ и „Последиците от конфликтите за организацията са *предимно негативни*“ – ръководителите възприемат конфликта по-скоро като негативно явление; при отговори „Последиците от конфликтите за организацията са *по-скоро положителни*.“ и „Последиците от конфликтите за организацията са *изцяло положителни*.“ – ръководителите възприемат конфликта по-скоро като положително явление.



**Фиг. 1. Нагласи на ръководителите към последиците от организационните конфликти**

По отношение на шестте групи положителни последици вследствие на организационните конфликти, които формулирахме като индикатори за познаване на техните благоприятните възможности, резултатите сочат, че по три от индикаторите мнозинството от ръководителите ясно разпознават положителния потенциал на конфликтите<sup>36</sup> (таблица 1). В конфликтите те виждат възможност за *активизиране на взаимодействията в групата и зараждане на нови взаимоотношения, изясняване на съществуващите проблеми и повишаване на информираността на сътрудниците*. Респондентите са силно разколебани по отношение на положителния ефект на конфликтите върху *сплотяването на групата и нарастването на активността и мотивацията на служителите*. Единственият индикатор, по който значителна част от изследваните лица не виждат възможност за извличане на полза от конфликтите, е *изграждането на атмосфера на взаимно уважение и доверие*.

**Таблица 1. Резултати от индикаторите за познаване на положителните последици от организационните конфликти**

В каква степен в организацията се наблюдават следните резултати вследствие на организационните конфликти?	Никога + Рядко	Понякога	Често + Много често
Работната група се стабилизира и сплотява	31,6%	45,7%	22,7%
Взаимодействията в работната група се активизират; зараждат се нови взаимоотношения	15,3%	32,7%	52%
Съществуващите проблеми се изясняват	8,4%	29,3%	62,3%
Активността и мотивацията за работа на служителите нарастват	35,7%	45%	19,3%
Изгражда се атмосфера на взаимно уважение и доверие	44,7%	35%	20,3%
Информираността на служителите се повишава	17,7%	27%	55,3%

Познаването на положителния потенциал се потвърждава от отговорите на отворения въпрос за това какви други положителни резултати се наблюдават вследствие на конфликтите в организацията. Мнозинството от ръководителите (57%, n=171) дават съдържателен отговор на въпроса, посочвайки

<sup>36</sup> Приемаме, че ръководителите познават благоприятните възможности и положителния потенциал на конфликтите по даден индикатор, ако мнозинството от тях (n>150) са посочили отговор „често“ или „много често“, и обратно, ръководителите не познават благоприятните възможности и положителния потенциал на конфликтите по даден индикатор, ако мнозинството от тях (n>150) са посочили отговор „никога“ или „рядко“.

конкретен резултат. Част от отговорите потвърждават шестте групи последици и открояват конкретни аспекти на тяхното проявление както следва: за индикатора „*Взаимодействията в работната група се активизират; зараждат се нови взаимоотношения*“ - **изясняване на мненията и отношенията и изясняване на неформалните взаимоотношения (проявяват се лидери)**; за индикатора „*Активността и мотивацията за работа на служителите нарастват*“ - **насърчаване на творческата инициатива и търсенето на нови решения и методи за работа и стимулиране на повишаването на квалификацията на служителите**; за индикатора „*Информираността на служителите се повишава*“ - **получаване на обратна връзка и разкриване на качествата на служителите**. Данните позволиха идентифицирането на допълнителни седем групи благоприятни възможности, които ръководителите виждат в конфликтите - **повишаване на ефективността на работата на групата/организацията, натрупване на опит в управлението на конфликти, инициране на промяна, създаване на нови правила за работа и работни взаимоотношения, вземане на по/най-добро решение, повишаване на ангажираността на служителите и развитие на организационната култура**.

### 7. ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИТЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Въз основа на анализа на резултатите могат да бъдат направени следните заключения относно хипотезите на изследването:

**Хипотеза 1** се отхвърля, тъй като няма мнозинство в отговорите на ръководителите, които виждат предимно отрицателните ефекти от конфликтите за организацията. Независимо, че значителна част от респондентите (43%) намират последиците за *предимно негативни*, друга голяма група (44,3%) виждат *както положителните, така и отрицателните страни* на конфликтите за организацията.

**Хипотеза 2** също се отхвърля, тъй като за нито един от индикаторите за положителните резултати вследствие на организационните конфликти няма мнозинство в отговорите на ръководителите, които не познават съответната благоприятна възможност. Резултатите показват, че те осъзнават възможностите за извличане на положителни резултати от конфликтите по отношение на *активизирането на взаимодействията в работната група и зараждането на нови взаимоотношения, изясняването на съществуващи проблеми и повишаването на информираността на служителите*.

### 8. ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ ПРОВЕДЕНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Изследването разкрива интересна тенденция, свързана с нагласите на ръководителите към организационните конфликти. В известна степен те показват познаване на благоприятните възможности за извличане на полза от конфликтите, но същевременно голяма част от тях смятат, че конфликтите водят до предимно негативни последици. Възможно обяснение на това противоречие в нагласите може да се потърси т. нар. *парадокс на конфликта* (Robbins, 1991, Rahim, 2001; Gibson et al., 2012): от една страна, съзидателността на някои конфликти е доказана, а от друга - ръководителите се опитват по всякакъв начин да ги премахнат или избегнат. Причините за това поведение могат да се търсят във възпитанието и социализацията в обществото на всеки един индивид. Антиконфликтните ценности са заложени от семейството, училището, религията (Robbins, 1991; Gibson et al., 2012). Друго обяснение на парадокса е организационната култура. Ръководителите често са оценявани и възнаграждавани за отсъствието на конфликти в тяхната работа. Антиконфликтните ценности са част от организационната култура – на наличието на хармонични отношения и удовлетвореност в организацията се гледа с „добро око“, а конфликтите и недоволството се възприемат като негативно явление. Именно поради несъвместимостта на конфликтите с личностните и организационните ценности, те са избягвани независимо дали са съзидателни или разрушителни.

Наличието на гореописаното противоречие не позволява да заключим, че изследваните ръководители са възприели напълно съвременния възглед за конфликтите. Нагласите им по-скоро дават основание да твърдим, че споделят поведенческия възглед, който се свързва с признаването на неизбежността на конфликтите като организационно явление. Този възглед обаче все още е далече от разбирането за използването на конфликтите като съживителна сила в организацията и предизвикване на положителна промяна чрез тях.

### 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретичен аспект изследването дава ново знание, свързано с нагласите на ръководителите към конфликтите в организацията, и може да бъде използвано като отправна точка за провеждането на други

---

проучвания по проблематиката. Получените резултатите имат приложно значение за ръководителите като стимул за преразглеждане на подхода им към организационните конфликти, и за организациите като стимул за ревизиране на съдържанието на програмите за обучение за управление на конфликти.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Марков, К. (2013) Конфликтология. Велико Търново: Изд. комплекс при НБУ „Васил Левски“
- [2] Маркхам, У. (1999) Управление на конфликта. Стратегии, които ще ви помогнат да постигнете и поддържате мира. София: Изд. „ЛаковПРЕС“
- [3] Милков, Л. (2014) Конфликтология. София: Издателство: „Юни Експрес“ ООД
- [4] Михайлова, И. (2016) Управление на организационни конфликти: управленски подход, компетентност и стратегии, Сборник доклади от Научна конференция с международно участие „Съвременни управленски практики IX – Управленска наука, икономика и бизнес практики – съвременни ракурси и предизвикателства”, 17-18 юни 2016, Бургас, с. 219-227, ISSN: 1313-8758
- [5] Панайотов, Д. (2001) Психология на бизнеса. София: Издателство „Сиела“
- [6] Агеева, Л. Г. (2010) Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск
- [7] Анцупов, А. и Шипилов, А. (2000) Конфликтология. Москва: ЮНИТИ
- [8] Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология. Москва: ИНФРА-М
- [9] Давлетчина, С.Б. (2005) Конфликтология. Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ
- [10] Леонов, Н. И. (2006) Конфликтология. Москва: Издательство Московского психолого-социального института
- [11] Петровская, Л. А. (1977) О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии*. Москва: Издательство МГУ, с. 126-143
- [12] Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict*. New Haven CT, Yale University Press
- [13] Gibson, J., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. and Konopaske, R. (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. (14th ed.). New York: McGraw-Hill
- [14] Kreitner, R. and Kinicki, A. (1995) *Organizational Behavior*. (3rd ed.). Chicago: Irwin
- [15] Mullins, L. (2010) *Management and Organizational Behaviour*. (9<sup>th</sup> ed.). FT: Prentice Hall
- [16] Northouse, P. G. (2011) *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. *SAGE Publications, Inc.*
- [17] Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*. Westport. Connecticut: Quorum Books, ISBN 1–56720–262–4
- [18] Robbins, S. P. (1978) Conflict Management and Conflict Resolution are not Synonymous Terms. *California Management Review*, Vol. 21 (2), pp. 67-75
- [19] Robbins, S. P. (1990) *Organizational Theory: Structure, Design and Application*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- [20] Robbins, S. P. (1991) *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- [21] Yulk, G. A. and Wexley, K. N. (1985) *Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin