

## КОНФЛИКТИТЕ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА БЪРНАУТ

Вяра Милушева; Ивайло Иванов<sup>1</sup>

### Резюме

Настоящата студия има за цел да представи и предложи за научна дискусия на инструментариум за изследване на професионалното прегаряне (бърнаут) и връзката му с конфликтите в бизнес организация. Преодоляването на бърнаут е въпрос с нарастваща важност за управлението на бизнес организациите. Основната теза в настоящето изследване е, че бърнаутът в бизнес организациите е резултат от неефективното управление на конфликтите в тях. Представеният подход е инструмент за диагностициране на нивото на професионално прегаряне и конфликтност на служителите.

**Ключови думи:** бърнаут; конфликти; бизнес организация; оценка; анализ

**JEL:** A19; M54; D74

## CONFLICTS IN BUSINESS ORGANIZATIONS AS A PRECURSOR TO BURNOUT

Vyara Milusheva; Ivaylo Ivanov<sup>2</sup>

### Abstract

This research paper aims to present and offer, for the purpose of scientific discussion, a set of tools for studying occupational exhaustion (burnout) and its relationship with the conflicts in business organizations. Overcoming burnout is becoming increasingly important for the management of business organizations. The proposition presented in the paper is that burnout in business organizations comes as a result of ineffective conflict management in them. The approach presented is a tool for diagnosing employees' level of professional burnout and propensity towards conflict.

**Key words:** burnout; conflicts; business organization; assessment; analysis

**JEL:** A19; M54; D74

---

<sup>1</sup> Гл.ас. д-р Вяра Милушева, катедра „Индустириален бизнес“, УНСС-София, [v.milusheva@unwe.bg](mailto:v.milusheva@unwe.bg);

Гл.ас. д-р Ивайло Иванов, катедра „Индустириален бизнес“, УНСС-София, [i.ivaylo@unwe.bg](mailto:i.ivaylo@unwe.bg)

<sup>2</sup>Assistant professor Vyara Milusheva, PhD, Industrial business department, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, [v.milusheva@unwe.bg](mailto:v.milusheva@unwe.bg);

Assistant professor Ivaylo Ivanov, PhD, Industrial business department, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, [i.ivaylo@unwe.bg](mailto:i.ivaylo@unwe.bg)

## Въведение

Връзката между бърнаут и социалните конфликти в бизнес организацията досега е слабо засягана в научните изследвания. Дистанционното търсене в значими вторични научни бази данни (EBSCO, CEEOL, ProQuest и ScienceDirect) за последните двадесет години показва недостатъчен брой публикации по разглежданата в настоящата студия проблематика. Подобни въпроси частично са разгледани в не повече от десет от достъпните публикации. Например връзката между бърнаута и ролевите конфликти в контекста на качеството на вътрешния одит е засегната от Al Shbail et al. 2018 [1]. Връзката между конфликта „работа-семейство“ и трудовото прегаряне е изследвана от Lingard, H., & Francis, V. 2005 [2], Jeffrey Hillet al. 2008 [3], Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. 2019 [4] и Mansour, S., & Tremblay, D.-G. 2018 [5].

Подобна е ситуацията по отношение на подобните конфликти в спорта Taylor, E. A., et al. (2019) [6]. Връзката между ролевите конфликти и бърнаута в медицината и правоохранителните служби е засегната в публикациите на Schaufeli et al 2009 [7]; Eun-Sook Lee, & Hee-Sun Kang 2019 [8] и Euwema MC et al. 2004 [9].

Най-близо до засегнатия в статията проблем е работата на Rahim, M. A. от 2016 г. Reducing Job Burnout through Effective Conflict Management Strategy [10]. Целта на цитираното изследване е да се проучат взаимовръзките на ефективната стратегия за управление на конфликти към трите компонента на бърнаута (емоционално изтощение, дехуманизацията (обезличаването) и липса на лични постижения в работата. Приносите на това изследване са частично използвани за построяването на настоящето изследване.

На базата на литературното проучване и експертните познания на авторите става ясно, че този въпрос е научно и практически значим. Практическата стойност на изучаването на въпроса за връзката между бърнаут и конфликтите придава фактът, че основна цел за всеки предприемач е осигуряването на устойчиво развитие на бизнес организацията като гарант за постигане на конкурентоспособност в дългосрочен период от време. Устойчивото ѝ развитие зависи от редица фактори, които произтичат от външната и вътрешната среда, в която функционира и се развива дадена организация. Основната цел на настоящата студия е да се представи подход за изследване на професионалното прегаряне (бърнаут) и връзката му със социалните конфликти в бизнес организацията. Фокусът е върху изясняването на възможността посочените две явления да бъдат ефективно управлявани в рамките на организационно управленската и производствената структура на предприятието. Тезата е, че бърнаутът в бизнес организациите е резултат от неефективното управление на конфликтите в тях.

Синдромът на бърнаут е резултат от повишаващото се ниво на натоварване, пораждащите конфликти и стрес на работното място и е проблем, който е пренебрегван от бизнеса. Преодоляването на бърнаут води до по-висока мотивираност на служителите, а оттам и до повишаване на ефективността в дейността им и общата им удовлетвореност от резултатите. Ефективното разрешаване на конфликтите в организацията е един от факторите с помощта на който се ограничава вероятността за поява на професионално

прегаряне на служителите и позволява то да бъде надеждно управлявано. По този начин управлението на бърнаута се превръща във фактор за развитието на организациите, а същото така и като конкурентно предимство.

Изложените дотук аргументи налагат пред мениджмънта на всяка съвременна организация необходимостта от познания както за явлението бърнаут, така и за конфликтите в нея. Умелото им диагностициране и анализ позволяват тяхното управление и преодоляване. В помощ на мениджмънта в бизнес организациите се предлага методическата комбинация на два подхода, представени в настоящата студия. Целта ѝ е да се представи подход за диагностициране на конфликтите в бизнес организацията, които провокират появата на бърнаут у служителите. На тази база мениджърите на компаниите могат да предприемат мерки, които да подпомагат преодоляването му, което от своя страна е ключово конкурентно предимство. Достигането на тази цел изисква решаване на следните задачи, чрез системния и логически анализ:

Първо, да се идентифицират причините за поява на бърнаут в организациите;

Второ, да се характеризират видовете конфликти в организациите в пряка връзка с трудовото прегаряне;

Трето, да се разкрие връзката между бърнаут и социалните конфликти в бизнес организацията;

Четвърто, да се представи практически инструмент за измерване на професионалното прегаряне - бърнаут (burnout);

Пето, да се представи адаптиран практически инструмент за определяне на основна стратегия, която ръководителят/ служителят използва в конфликта ситуация, породена от трудово прегаряне.

Предложената в студията методика се базира на два подхода и прилежащия им инструментариум.

Първият подход е специално фокусиран върху бърнаута и е разработен от Кристина Маслах [11]. Представеният подход може да служи на специалистите от практиката. Той стъпва на идеята, че фирменото ръководство следва да избере подходяща стратегия, свързана с развитието на човешките ресурси без да се достига професионално прегаряне и стрес на работното място.

Вторият способ се основава на класическият психологически тест на Томас-Килман [12]. Той се адаптира и параметрира за ситуации на бърнаут в бизнес организациите и играе ролята на практически инструмент за определяне на основна стратегия, която ръководителят/ служителят използва в конфликтна ситуация, породена от бърнаут.

## **1. Бърнаут в бизнес организациите**

Понятието „burnout” е от английски език и означава „прегаряне”. За пръв път е споменато от В. Bradley [13]. В научната литература е въведено от американския психотерапевт Herbert J Freudenberger през 1970 г. [14] като състояние, което е причина за демотивация в работата на служителите.

В литературата е наложено ново всеобхватно определение, което включва съществуващи и нови актуални аспекти на проблема. W. Schaufeli, M. Leiter и C. Maslach [15] предлагат следната концепция: „бърнаут е постоянно, негативно, свързано с работата, състояние на умора при здрави индивиди, което основно се характеризира с изтощение, придружено с дистрес, чувство на намалена ефективност, ниска мотивация и развитието на дисфункционални нагласи и поведение по време на работата“. В определението се съдържа общата симптоматика, предпоставките и областите, в които се проявява проблемът. Различните виждания на авторите разкриват, че синдромът е явление, което прогресира и предизвиква множество усложнения. Независимо от различните гледни точки за същността на синдрома, дали е състояние или процес или форма на професионално отдръпване, по-ниска продуктивност в работата, намалена удовлетвореност от труда и ниска отдаденост към работата, той е резултат от условията на работата и стремежа да се постигне очакване, наложено от личностните качества и ценностната система на обществото. Появата на този синдром е възможна във всички професии и зависи от реалностите и недостатъците на условията на труд. Ново постъпващите в дадена организация притежават определени очаквания, нагласи и влагат енергия за постигане на определени резултати. При условие, че служителите се поставят при лоши условия на труд, влошен психологически климат, позитивната им нагласа отстъпва място на бездействие и безразличие.

От казаното до тук произтича, че бърнаут е състояние на емоционално и физическо изтощение. Това състояние описва липса на смисъл от работата, ниската работоспособност и повишаващото се чувство на умора у служителите. Причините, които провокират професионалното прегаряне са от различно естество. Те могат да са свързани както с *количеството труд*, така и с *условията на труд* (прекомерна натовареност, липса на признателност и награди, липса на справедливост, твърде много отговорности, неясна роля на работното място, липса на подкрепа от колеги и мениджъри, липса на обратна връзка, силен контрол от страна на ръководителите и други). Причините могат да произтичат и от *характеристиките на личността* (генетично предразположение за извършване на по-малко количество работа, прекалено голямо отдаване на значението за себerealизация, самоутвърждаване и прекалено завишени очаквания към себе си, начина, по който се възприемат стресовите ситуации). *Социалните изисквания* и очаквания също са фактор. Прегарянето е процес, който се дължи на постоянен дисбаланс между външните изисквания и индивидуалните стратегии за справяне на човека, като резултатът е наличието на хроничен стрес.

Въздействието на тези причини се засилва и разширява в резултат на протичащите динамични политически, икономически и социални процеси, които предизвикват резки промени в съвременната бизнес ситуация. Това изиска от организациите да бъдат гъвкави по отношение на промените, произтичащи от външната среда, а също така и да създават такъв тип организираност на процесите във фирмата, че да осигуряват възможност за превенция на бърнаут сред служителите. Това се явява ключово конкурентно предимство.

Ситуационните фактори оказват по-силно въздействие върху психическото изтощение, отколкото личностните. Служителите, които достигат до перманентно състояние на бърнаут, често са въввлечени в междуличностни конфликти за дълъг период. В българско изследване, посветено на бърнаут [16], са обобщени причините за проявлението на синдрома по следния начин:

- Несъответствие между високите изисквания към служителя и реалните му възможности и ресурси;
- Несъответствие между стремеж към по-голяма самостоятелност (самоконтрол) на работното място и прекаленият контрол (често неефективен и недостатъчно компетентен) от страна на ръководния орган;
- Усещане за непризнаване на усилията, незачитане на успехите, липса на положителна обратна връзка и неадекватно възнаграждение;
- Загуба на усещане за положителни взаимоотношения с колеги и принадлежност към организацията;
- Поява на чувство на самотност и чувство за несправедливост на работното място, което води до ниска професионална оценка и ниска ефективност;
- Несъответствие между лични етични принципи и ценности и необходимостта от тяхното нарушаване по време на работа.

Според други автори липсата на самостоятелност на работното място води до изтощение, неконтролируема среда, в която личните взаимоотношения се превръщат в деперсонализация. Взаимодействието между членовете на екипа също може да бъде източник на бърнаут, при съществуващи конфликтни ситуации следствие от неправилна организационна политика, противоречиви възгледи за начина на извършване на работните задължения.

**Последиците** от професионалното прегаряне могат да бъдат от различно естество:

- Психосоматични оплаквания, които са резултат от продължителни стресови ситуации;
- Въздействие върху междуличностните отношения, които водят до влошаване на социалните и семейни взаимоотношения.
- Проблеми, свързани с удовлетворението от работата. Удовлетворението се свързва със субективна оценка на служителите за личните им потребности и обективната реалност. В тази връзка може да се каже, че настъпва неудовлетворение от работата при наличие на професионален стрес.
- Недостатъчна организационна ангажираност на служителите. Недостатъчната ангажираност води до влошаване на трудовото представяне, отсъствие на иновативност, инициативност, проактивност и други възможности за принос на служителите към организацията.
- Текучество на персонала – напускането на организацията е логична последица от честите отсъствия от работа, продължителните почивки, физическата изолация и други.

- Намаляване на производителността – една от най-често срещаните в организациите последици е намаляването на производителността на труда, като следствие от намалената мотивираност на служителите.

Синдромът на бърнаут изисква наблюдение от страна на мениджмънта на организациите от една страна и от друга предприемане на мерки за превенцията му.

## **2. Конфликти в бизнес организациите**

Конфликтологията е един от най-младите отрасли на научното познание, който се е развил на пресечната точка на много науки и най-вече на социология и психология. Конфликтологията изпъква като относително независима област в социологията в края на 50-те години на XX век и първоначално е наричана „социология на конфликта“. Това събитие е свързано с работата на Р. Дарендорф (Германия) „Социални класове и класови конфликти в индустриалното общество“ (1957 г.), както и на Л. Козер (САЩ) - „Функции на социалните конфликти“ (1956 г.) [17].

Поетапно вниманието на част от изследователите в тази област се насочва към управлението на конфликтите в организациите. В призмата на изследователски интерес попадат субектите и обектите на управление на конфликти в организацията, разкрива се съдържанието на тяхната конфликтологична компетентност, фокусира се вниманието върху социално-психологическите, организационните-технологичните и комуникативните аспекти на управлението на конфликтите.

Управлението на организационните конфликти се превръща в истинско предизвикателство за съвременния мениджър. Нерядко той самият може да се окаже в ситуация на трудово прегаряне или пряко и косвено да допринесе за развихрянето му в подопечната организация поради неразбиране на самата същност и значение на конфликтите в и за организацията. Логично картината се влошава от непознаване на инструментариума за управлението и разрешаването на двата проблема. Нерядко се стига и до съвсем неволното инспириране на конфликти и от страна на служителите, доколкото им липсва дори базова конфликтологична култура.

Връзката между бърнаута, чийто характеристики бяха представени в предходната точка и конфликтите е цел на настоящото изложение. В разработката се твърди, че бърнаутът в бизнес организациите е резултат от неефективното управление на конфликтите в тях. За да се докаже тази теза, е необходимо да се извървят няколко стъпки. Първата от тях е изборът на работна дефиниция за конфликт. Втората е определянето на типовете конфликти с пряко отношение към бърнаута в организациите. Третата е свързана с представяне на алгоритъм за разрешаване на конфликтите, пораждащи бърнаут в организациите.

В студията прилагаме дефиницията за социален конфликт, дадена от доайена на конфликтологията в България – Димитър Й. Димитров в труда му „Конфликтология“ от 2003 г. Под социален конфликт се разбира форма на проявление на противоречията - универсален и вечен човешки и обществен феномен, базиран на динамичното взаимодействие между най-малко две противоборстващи страни, причинен от различни

интереси, потребности, цели, ценности, мнения и недостиг на ресурси, в който се използват средства от най-различно естество за достигане на целите и удовлетворяване на интересите, завършващ с победа, поражение, компромис или взаимоприемливо решение [18, с.39].

В теорията и практиката се прилагат най-различни класификации на конфликтите. Безспорно всяка една от тях допринася за разкриването на знания за процесите, протичащи в структурата на конкретния конфликт. До момента липсва общовалидна класификация на конфликтите. Проблемът за класификацията на конфликтите е детайлно засегнат както в цитираната монография на Димитров от 2003 година, така и от М. Стоянова [19, с. 94-108].

Таблица 1. Класификация на конфликтите

№	Основание за класификацията	Видове конфликти	Обща характеристика
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сфери на проявление на конфликта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Икономически</li> <li>Идеологически</li> <li>Социално-битови</li> <li>Семейно-битови</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В основата лежат икономически противоречия</li> <li>В основата лежат противоречия във възгледите</li> <li>В основата лежат противоречия в социалната сфера</li> <li>В основата лежат противоречия в семейните отношения</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Степен на продължителността и напрегнатостта на конфликта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бурни, бързо протичащи</li> <li>Остри продължителни</li> <li>Слабо изразени и вяло протичащи</li> <li>Слабо изразени и бързо протичащи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Възникват на основата на индивидуалните психологически особености на личността, отличават се с агресивност и крайна враждебност</li> <li>Възникват при наличие на дълбоки противоречия</li> <li>Свързани са с не много остри противоречия, или пасивност на една от страните</li> <li>Свързани са с повърхностни причини, носят епизодичен характер</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Субекти на конфликтното взаимодействие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вътрешноличностни</li> <li>Междulichностни</li> <li>Конфликти “личност-група”</li> <li>Междугрупови</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Свързани със сблъсъка на противоположно насочените мотиви на личността</li> <li>Субекти на конфликта са две личности</li> <li>Субекти на конфликта: от една страна личността, а от друга – групата</li> <li>Субекти на конфликта са социалните групи</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социални последиствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивни</li> <li>• Деструктивни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основата им лежат обективни противоречия. Спомагат за развитието на организацията.</li> <li>• В основата им, като правило, лежат субективни причини. Създават социална напрегнатост и водят до разрушаване на организацията.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предмет на конфликта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалистични (предметни)</li> <li>• Нереалистични (безпредметни)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имат ясен предмет</li> <li>• Няма ясен предмет</li> </ul>

Източник: Емельянов С. М. Практикум по конфликтология. Издателство: Питер, 2009 г.

Стъпвайки на споменатите две изследвания, както и на разработките на руския учен Станислав Емельянов [17], логически се твърди, че пряко отношение към бърнаута в организациите имат конфликтите, които се класифицират на основата на въвличените в тях субекти. По този критерий конфликтите се делят на вътрешноличностни, междуличностни, вътрешногрупови и междугрупови конфликти. Всеки един от тези конфликти потенциално може да генерира бърнаут в организацията.

Редно е обаче, преди да се премине към тяхното по-детайлно разглеждане, да се спомене, че конфликтите, пораждащи трудово прегаряне в една организация, следва да бъдат характеризирани и по други класификационни признаци. Например по сфери на проявление на конфликта могат да бъдат икономически, социално-битови и дори семейно-битови. От гледна точка на продължителността и напрегнатостта те преобладаващо са бурни - бързо протичащи или остри и продължителни. От гледна точка на социалните последиствия те са преобладаващо деструктивни, а от позицията на предмета на конфликта могат да са както реалистични, така и нереалистични.

По признак въвличени субекти на конфликтното взаимодействие, бърнаут генериращите конфликти се подразделят на:

- *Вътрешноличностни;*
- *Междуличностни;*
- Конфликти “личност-група”;
- *Междугрупови.*

Нито един от посочените конфликти не е ограден с преградна и санитарна стена спрямо другите видове конфликти. Така например, нерядко, междуличностните конфликти произтичат и са следствие от вътрешноличностните такива. Също така, много често, междуличностният конфликт бързо се разраства и се превръща във вътрешногрупов или междугрупов конфликт. Може да се твърди, че вътрешноличностният конфликт, междуличностният конфликт, вътрегруповият конфликт и междугруповият конфликт са взаимосвързани, произтичащи и взаимнообусловени едни от други в различна



последователност, като същевременно всички те са и взаимно обратими [20, 86с.]. Базовите им най-обща характеристики са представени в Таблица 1. Класификация на конфликтите.

*Вътрешноличностните конфликти* са един особен вид конфликт, който в частност е предмет на психологическия анализ [21, с. 46-75]. Той и проявленията му в най-голяма степен допринасят за явлението бърнаут в организациите. Вътрешноличностният конфликт е един от най-добре изучените видове конфликти изобщо. Той е широко застъпен в трудовете на Зигмунд Фройд, Курт Левин, Карл Роджърс, Ейбрахам Маслоу, Виктор Франкъл и множество техни следовници. Особеното при него е, че:

- се проявява в резултат на взаимодействието на елементите на вътрешната структура на личността;
- неговите страни представляват едновременно съществуващи в структурата на личността противоречиви интереси, цели, мотиви и желания;
- възниква само тогава, когато силите, действащи върху личността, са с еднаква големина;
- съпровожда се с негативни емоции;
- негова основа е ситуацията, която, освен с посочените признаци, се характеризира и с наличност на противоположни средства за постигане на целите в съществуващите условия или с отсъствие на възможност за удовлетворение на някаква потребност, която не може да бъде премахната.

Допълването на характеристиките на вътрешноличностния конфликт с различни класификации прави връзката му с трудовото прегаряне аксиоматична. Тази връзка е особено видна в предложената от А. Л. Анцупов и А. Шипилов [22] по-широка класификация на вътрешно личностните конфликти на основата на ценностно мотивационната сфера на личността. Те разглеждат следните видове конфликти:

- мотивационен конфликт – това са конфликти между безсъзнателни стремежи, между стремеж към притежание и безопасност, между две положителни тенденции;
- нравствен конфликт – конфликт между желанието и дълга, между моралните принципи и личната привързаност;
- конфликт на нереализираното желание – това е конфликт между желанията на личността и действителността, която пречи за тяхното осъществяване;
- ролеви конфликт – свързан с невъзможността едновременно да се реализират няколко роли, а също така с различното разбиране на изискванията, предявени от самата личност, към изпълнението на една роля;
- адаптационен конфликт – в широк смисъл възниква на основата на нарушено равновесие между човека и околната среда, в тесен смисъл възниква при нарушение на процеса на социална или професионална адаптация;
- конфликт на неадекватната самооценка – възниква заради различия между претенциите на личността и оценката на собствените възможности;
- невротичен конфликт – резултат от продължаващ дълго време нормален вътрешноличностен конфликт, но характеризиращ се с голямо напрежение.

По-горната класификация пряко кореспондира с някои от представените в изложението базови характеристики на бърнаута и с голяма точност допълва обяснението на неговия генезис и развитие. Картината се допълва от конкретните външни причини за възникването на вътрешноличностния конфликт, свързани с положението на личността в организацията. Относно положението на личността в организацията – като причини, предизвикващи вътрешноличностен конфликт, могат да бъдат посочени: противоречия между голяма отговорност и недостатъчни права за нейната реализация; противоречия между изисквания по сроковете и качеството на дадена дейност и лоши условия на труда; противоречия между две взаимоизключващи се задачи; противоречия между ясно поставена задача и неясно описани механизми и средства за изпълнението ѝ; противоречия между производствените изисквания, нормите и традициите в организацията и личните ценности и потребности; противоречия между стремежа към самоутвърждаване и възможностите му за удовлетворяване в рамките на организацията; противоречие, предизвикано от несъвместимостта на социалните роли на личността; противоречия между стремежа към печалба и нравствените норми [21, с.51-52].

Оттук и отрицателните последици от вътрешноличностния конфликт определят априорната си връзка по отношение на трудовото прегаряне.

Тези последици следва да се разглеждат в няколко плоскости. На първо място са отнасящите се до състоянието на самата личност. Вътрешноличностните конфликти водят до прекратяване на развитието на личността и начало на деградация; психична и физиологична дезорганизация на личността; понижаване на активността и ефективността от дейността; състояние на съмнение, тревожност, зависимост на човека от други хора и обстоятелства, обща депресия; поява на агресия или обратно на покорност като защитни реакции; поява на неувереност в собствените сили, чувство за непълноценност и несъпричастност; разрушаване на смислообразуващите ценности и загуба на смисъла на живота.

Другият ракурс на отрицателни последици е свързан с взаимодействието с другите хора в групата: деструкция на съществуващите между личностни взаимоотношения; неочаквано обособяване на личността от групата; повишена чувствителност към критика; критикуване, обиждане, демонстрация на своето превъзходство; девиантно поведение; неочаквани нелогични въпроси и отговори; абсолютен формализъм и бюрокрация в отношенията; търсене на виновните (обвиняване на другите или самообвинение). Все предпоставки за възникване на междуличностни конфликти и конфликти в групата.

Тежки са последициите, настъпващи при неразрешаване на вътрешноличностния конфликт: стрес – състояние на човека, възникващо като отговор на разнообразни външни и емоционални въздействия. Той може да се прояви на физиологично, психологично и поведенческо ниво и най-разпространената реакция на вътрешноличностния конфликт. По-подробно същностните характеристики и проблеми, свързани с психо-социалните рискове и свързания с работата стрес, са разгледани от Апостолов [23, стр.13]. От своя

страна стресът сам провокира по-нататъшно развитие на конфликта или поражда нови конфликти. Предизвиква и фрустрация – психично състояние на човека, предизвикано от непреодолими обективни или субективно възприемани като такива трудности, възникващи по пътя към достигането на целта или решаването на задачите. Като правило се съпровожда от отрицателни емоции като гняв, раздразнение, чувство за вина. Колкото по-силен е вътрешноличностният конфликт, толкова по-голяма е дълбочината на фрустрацията.

Неврозите са друг резултат. Те са група от най-разпространените нервно-психични разстройства, имащи психогенна природа. В основата им е трудно разрешимо или неразрешимо противоречие между личността и значими за нея фактори на действителността. Дълбокият вътрешноличностен конфликт, който човек не е в състояние да разреши положително и рационално, е най-важната причина за неврозите. Това се съпровожда с болезнени и тягостни преживявания на неуспехите, неудовлетворените потребности, непостижимите цели и т. н.

Невротичните конфликти са най-високата степен в развитието на вътрешноличностния конфликт. Проявява се чрез появяването на неврози, което означава, че вътрешноличностният конфликт е прерастнал в невротичен. В резултат на затруднението при търсене на изход от преживяването се появява психична и физиологична дезорганизация на личността. Формират се неврози.

Това са основните отрицателни последици от вътрешноличностния конфликт – те стоят в основата на търсенето на решения на изследвания проблем.

Вътрешноличностният конфликт не е нито само вътрешно (от страна на индивида) обусловен, нито само външно (от страна на външната среда) обусловен и предизвикан. Всеки вътрешноличностен конфликт, обаче, е социално обусловен, тъй като дори задоволяването на най-елементарните биологични потребности изисква неизбежното включване на индивида в сложна система на социални взаимоотношения. Потребностите, ценностните ориентири, светогледът, целите и интересите на отделната личност винаги са социално детерминирани, като могат да се реализират само в социалното обкръжение на индивида. Тези съждения имат за цел да обяснят, че познанието за останалите видове конфликти, класифицирани по субекти на взаимодействие в светлината на бърнаута, е нужно на съвременния мениджър по-скоро апостериори. Така е, защото основният фактор за възникване на трудовото прегаряне се корени преди всичко във вътрешноличностните конфликти. Другите конфликти по-често допринасят главно за фона на разгръщане на трудовото прегаряне.

Което поставя на фокус следващия конфликт, който, макар и в по-малка степен, има отношение към възникването на бърнаута като явление.

Този конфликт е *междупличностният*. Този вид конфликт може да бъде определен по следния начин – той е взаимодействие и стълкновение между две страни, осъществено непосредствено, като двете страни проявяват в конфликтното си взаимодействие своите различни ценности, потребности, мотиви и интереси и то лице в лице. Практиката показва,

че много често междуличностните конфликти възникват на основата на вътрешноличностните. Така е, защото противоречивите личностни тенденции, вътре в самия човек, водят до сблъсък с други хора. Ако човек не намира отговор на възникващите проблеми, започва да мисли, че за това са виновни други хора, поставили го в затруднено положение. Като резултат започва да се държи неадекватно, като обвинява околните за своите проблеми. Хората, които се намират в контакт с него, нямат идея защо той проявява такова поведение и ако то нарушава техните интереси, влизат в конфликт с него. По този начин вътрешноличностният конфликт прераства в междуличностен. Като проявление в случая междуличностните конфликти могат да бъдат определени като делови. Сблъсъкът с тях е професионалната сфера и могат да бъдат вертикални – конфликти между мениджмънта и персонала; хоризонтални – между персонала и конфликти между самите мениджъри. Като ефект и проявление вниманието се насочва към деструктивните страни на междуличностния конфликт. Тази страна на междуличностния конфликт се проявява тогава, когато единият от опонентите в конфликта прибегва до морално осъждани методи на борба, стреми се психологически да подтисне партньора си, като за целта го дискредитира и унижава в очите на околните. Като правило това предизвиква съпротива от другата страна, съпроводена с взаимни обиди, при които решаването на възникналия проблем става невъзможно и се разрушават междуличностните взаимоотношения. При деструктивната страна на конфликта се наблюдава: поляризация в оценъчните съждения на партньорите; стремеж към различни изходни позиции; стремеж да се принуди партньора към неизгодно за него решение; изостряне на конфликта; желание да се избяга от проблема [21, 65-70].

Конфликтите в групата по осите „индивид-група“ и „група-група“, както и вътрешногруповите конфликти, попадат в обхвата на организационните конфликти. Тяхното влияние върху трудовото прегаряне е по-скоро косвено.

Конфликтите „индивид-група“ по начало имат твърде разнообразно проявление. Тъй като несъмнено натискът, изхождащ от групата, е по-силен върху индивида, отколкото от индивида върху групата, нерядко този вид конфликт има латентен (скрит) характер, като той се проявява от време на време с неочаквани и непредсказуеми за околните емоционални и поведенчески изблици на индивида. Основните причини за тях, имащи отношение към бърнаута, се свързват с реалните възможности (физически, нравствени, интелектуални) на индивида, които не му позволяват да се приспособи и изпълнява груповите норми и изисквания.

**Вътрешногруповите конфликти** се пораждат от естествената борба за лидерство в групата, протичащите в нея неизбежни структурни изменения и сблъсъка между формалната и неформална система на съществуващите отношения.

При **междугруповите конфликти**, въпреки огромното многообразие от групи, което съществува в социалната действителност (напр. микро, малки и големи групи) професионални, етно и религиозни групи социални слоеве и класи и т.н.) и конфликтите, които възникват помежду им, основните характеристики на конфликтологичното

взаимодействие помежду им са едни и същи, а така също развитието на конфликтната ситуация протича по сходен механизъм.[20].

Зад пораждането на конфликтите безспорно стоят множество различни причини. Емелянов [17] ги разделя на общи и частни (специфични). Общите се проявяват по един или друг начин в почти всички възникващи конфликти. Те могат да бъдат следните:

- Социално-политически и икономически причини - свързани със социално-политическата и икономическата ситуация в страната;
- Социално-демографски причини - отразяват различията в нагласите и мотивите на хората, поради техния пол, възраст, етническа принадлежност и др.;
- Социално-психологически причини - отразяват социално-психологическите явления в социалните групи: взаимоотношения, лидерство, групови мотиви, колективни мнения, настроения и др.;
- Индивидуално психологически причини - отразяват индивидуалните психологически характеристики на човек (способност, темперамент, характер, мотиви и т.н.).

Втората група причини той определя като частни. Тези причини са пряко свързани с определен тип конфликт. Тук са посочени само няколко от тях, част от които безспорно дават общ генезис и на бърнаута в организацията (б.м. – И.И.):

- недоволство от условията на дейност;
- нарушаване на бизнес етиката;
- нарушение на трудовото законодателство;
- ограничени ресурси;
- разлики в целите, ценностите, средствата за постигане на целите;
- лоша комуникация.

Самата конфликтна ситуация са натрупващите се противоречия, свързани с дейностите на субектите на социалното взаимодействие, които създават основа за реална конфронтация между тях. Характерна конфликтна ситуация, свързана с изследвания проблем, например е недобросъвестното изпълнение на задълженията, съчетано с неравнопоставено третиране на различните служители в случая. Реализирането на подобна ситуация води до чести нарушения на дисциплината и лоши работни резултати. Неудовлетворителният стил на управление е друга конфликтна ситуация, водеща до грешки в подбора на хората и определяне на работните им задължения, грешки в организацията на контрола, просрочване на планираните дейности, нарушаване на професионалната етика. Неадекватните реакции в конкретни ситуации също са потенциален генератор на конфликти. Те могат да се изразят в неадекватни или погрешни съждения, оценки, изводи и действия спрямо други субекти, с които се реализира съвместната дейност. Индивидуално психологически причини, които отразяват индивидуалните психологически характеристики на човек, също могат да доведат до конфликти поради нарушаване на приетите в социалната група правила на взаимоотношения или неволно нарушаване на деловата етика на общуване. Не рядко и

слабата професионална подготовка има своята негативна роля – несправянето с работата и неспособността да се вземат адекватни решения са достатъчни аргументи. Подобни ситуации, особено когато не се управляват или се управляват неадекватно, по правило водят до синдрома на професионалното прегаряне с характерните за него изтощение, емоционално изхабяване, скептицизъм, недоверие, отхвърляне на социалните стойности и непродуктивност.

Анализът до тук и резултатите от него са пряко доказателство за верността на твърдението, че бърнаутът в бизнес организациите е резултат от неефективното управление на определени типове конфликти в тях. Тяхното ефективно управление е възможно след осъзнаването от мениджърите на значимостта на проблема и правилното прилагане на всички нива и на системния, и ситуационния подход, съчетано с техния богат приложен инструментариум. Важността на ситуационния подход е ключова, защото без разглеждането на конфликта от позицията на този подход няма да може да се прави разлика между разбиранията за източниците и природата на конфликта. Възловите в студията понятия – бърнаут и конфликт, са ситуационно определени. Ситуационният подход обхваща цялостно и двете. И двете се предизвикват най-често от противоречието между индивида и обкръжаващите хора или външната обстановка [24, с. 208, с. 211, с. 228]. Самият подход се основава на много важния принцип: няма универсален способ за управление. Това, което е ефективно при една ситуация, може да е непригодно за друга. Или както Н. И. Леонов отбелязва: „Ситуационният подход акцентира вниманието върху анализа на отделни стратегии, непряко свързани с личността. Това позволява да се отчита подвижността в изменението на поведението, в зависимост от ситуацията и в голяма степен да се насочи вниманието върху адекватността и ефективността на една или друга стратегия” [25, с. 15].

Без познаване и прилагане на тези класически подходи на изследване и управление мениджърите по неволя се отдават на догматизъм и схоластика в управлението.

Разбра се, че причините за конфликти се проявяват в конкретни конфликтни ситуации, отстраняването на които е необходимо условие за разрешаването и управлението на конфликтите (включително тези пораждащи трудовото прегаряне).

Предлага се следният възможен инструмент за управление на конфликтите като цяло и на конфликтите, пораждащи бърнаут в частност. Той е изцяло базиран на системния, ситуационния, конфликтологичния и синергетичния подходи на изследване и управление на бизнес организациите. Представлява адаптиран модел за разрешаване на конфликтите в бизнес организациите, който може спокойно да бъде наречен „Моделът на Димитров“. Самият модел детайлно е разгледан в статията: „Adapted conflict resolution model in Business Organizations“ [26]. Тук той е представен само схематично, като е условно допълнително пригоден за настоящето изследване.



**Фигура 1. Модел на разрешаване на конфликта в бизнес организацията  
(адаптирано по Димитров, 2004 [20, с. 165])**

Фокусът е поставен върху избора на подходящи начини за паралелното измерване на професионалното прегаряне, и превантивното (или постфактум) определяне на стратегията на поведение на ръководители и служители, страдащи от бърнаут, провокиран от конфликти. Това са задачите, намерили своето задоволително решение в последващите две точки от изложението.

### **3. Измерване на професионалното прегаряне - бърнаут (burnout) по метода на Маслах.**

Професионалното прегаряне като синдром на личността включва изтощение, емоционално изхабяване, скептицизъм, недоверие и отхвърляне на социалните стойности, и непродуктивност [27]. Други автори допълват тази категория, като включват множество допълнителни елементи – резултат от продължителен и изтощителен труд, недостатъчно време за почивка и възстановяване, тежкия и потискащ контрол и наблюдение от страна на колеги, клиенти, ръководители. Такива са алиенацията, дезинтересирането, трудовият стрес и свързаните с него соматични и психични разстройства на личността. Процесът на

професионално прегаряне включва групи от симптоми, които се развиват едновременно. Характерно е това, че симптомите не се проявяват по едно и също време.

За целите на изследването приемаме класификацията на американския психиатър Х. Фройденберг [28] и Г. Норт за съществуващите различни нива в развитието на бърнаута:

- *натиск за самодоказване* – свързва се с доказването на личността на работното място;
- *усилен труд* – когато служителите желаят да станат „незаменими“ в трудовата си дейност, те поставят високи изисквания и очаквания към себе си, т.е. това е процес на доказване на личностни възможности в несвойствена среда;
- *пренебрегване на потребностите си* – потребностите, свързани с храна, сън, семейство, приятели и т.н., се минимизират или стават излишни, защото отнемат енергия, която може да се използва в трудовия процес;
- *изместване на конфликта* – създава се усещане, че нещата, които се вършат, не са правилни, но отсъства разпознаване на причината. Това води до проява на първите физически симптоми на изтощение;
- *преработка на ценностите* – характеризира се с изолация, избягване на конфликтите, отхвърляне на базисните физически потребности, промяна на възприятията, работата става единствена ценност;
- *отричане на възникващите проблеми* – проява на нетолерантност, непоносимост към социалните контакти, агресия и сарказъм, чувство за недостиг на време, прекомерна работа, без да се търсят пътища за промяна и решаване на проблемите;
- *отдръпване* – пълна социална самоизолация;
- *очевидни поведенчески промени* – поведенческите деформации на личността не остават незабелязани от близките;
- *деперсонализация* – губейки контакта със себе си и другите, индивидът не счита нито себе си, нито другите за ценност и върши работата си механично;
- *вътрешна празнота* – настъпва силна демотивация;
- *депресия* – чувство на безнадеждност, изтощеност, безразличие, обезсмисляне на живота;
- *бърнаут синдрома* – хората рухват физически и емоционално, нуждаят се спешно от медицинска помощ, а когато в този процес е включена и депресията, са възможни опити за самоубийство.

Според авторите професионалното прегаряне може да не преминава в точната последователност на посочените етапи, а също така не е задължително да се премине през всички тях и по този начин да се достигне до последната фаза. Този процес може да спира до определено ниво, а след това е възможно и да бъде преодолян.

Съществуват редица стратегии за справяне с бърнаут в трудова среда, но по-важна е работата по превенцията му. В бизнес практиката е наложително периодичното измерване на професионалното прегаряне с цел предотвратяването или преодоляването му. В тази връзка подходящ инструмент за диагностика е разработеният въпросник от



Кристина Маслах (Maslach Burnout Inventory - MBI). Посочени са 22 твърдения, които респондентите оценяват в две отношения – *честота* и *интензитет*. Скалата за *честотата* е от 1 до 6, а именно:

- 0 – никога;
- 1 – веднъж в годината или по-малко
- 2 – веднъж в месеца
- 3 – няколко пъти в месеца
- 4 – веднъж в седмицата
- 5 – няколко пъти в седмицата
- 6 – всеки ден

Стойност нула се присъва, когато респондентът посочва, че никога не е изпитвал описаното усещане.

Скалата за *интензивност* е в диапазон от 1 (съвсем малко, едва доловимо), 4 – умерено и до 7 (много силно). Интензитетът не се попълва (и по тази причина му се присъва стойност нула), ако респондентът е отбелязал „Никога“ на скалата за честота.

**Табл. 1.** Тест на Маслах за оценка на нивото на професионалното прегаряне

1.	Чувствам се емоционално изчерпан/а от моята работа.	
2.	В края на работния ден се чувствам напълно изтощена.	
3.	Сутрин, когато ставам и трябва да отида на работа, се чувствам уморена.	
4.	Лесно мога да разбера как клиентите ми усещат нещата.	
5.	Чувствам, че към някои клиенти се отнасям като че ли са безлични обекти.	
6.	Всекидневната работа с хора е голямо напрежение за мен.	
7.	Справям се успешно с проблемите на клиентите си.	
8.	Чувствам се съсипеан/а от работата си.	
9.	Мисля, че с работата си влияя положително на живота на другите хора.	
10.	Откакто съм на тази работа съм станал/а безчувствена към хората.	
11.	Притеснява ме, че сегашната ми работа ме прави по – безчувствен/а.	
12.	Чувствам се изпълнен/а с енергия.	
13.	Чувствам се обезсърчен/а и неудовлетворен/а от моята работа.	
14.	Влагам твърде много усилия в работата.	
15.	Не ме е грижа за това, което се случва с някои от клиентите.	
16.	Работата в непосредствен контакт с хора ме подлага на силен стрес.	
17.	Лесно създавам отпускаща атмосфера за клиентите.	
18.	Чувствам се въодушевен/а след работа с клиентите.	
19.	В моята работа съм направил/а много неща, които си струват.	
20.	Чувствам се на края на силите си.	
21.	В работата си се справям много спокойно с емоционалните проблеми.	
22.	Чувствам, че клиентите ме обвиняват за някои от проблемите си.	

Посоченият инструмент дава информация по три компонента, а именно: емоционално изтощение, дехуманизация и работоспособност. Твърденията, посочени в таблицата, са свързани с компонентите по следния начин:

- Раздел А: Емоционалното изтощение (ЕИ): 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20;
- Раздел Б: Дехуманизация (ДХ): 5, 10, 11, 15, 22;
- Раздел В: Работоспособност (Р): 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

**Табл. 2** Крайна оценка на нивото на професионалното прегаряне

Степени	Висока		Умерена		Ниска	
	Честота	Интензитет	Честота	Интензитет	Честота	Интензитет
Емоционално изтощение	Над 30	Над 40	18-29	26-39	0-17	0-25
Дехуманизация	Над 12	Над 13	6-11	7-14	0-5	0-6
Работоспособност	Над 40	Над 44	34-39	37-43	0-33	0-37

Трите компонента на Маслах са резултат от задълбочен факторен анализ на данни за преживявания, свързани с явлението бърнаут. Инструментариумът измерва трите скали поотделно. Всяка подскала има две измерения: честота (колко често служителите изпитват тези чувства), интензитет (сила на тези чувства). Професионалното прегаряне, измерено с помощта на този метод, се разглежда като една непрекъсната променлива, варираща между ниски, средни и високи степени на чувства, на преживяване.

Оценка на резултатите. Тълкуване.

#### **Раздел А**

Проявява се като умора още щом човек си помисли за работа. Други проявления са хронична умора, нарушен сън, физически проблеми. За инструментариума на Маслах, както и за повечето автори, изследвали този проблем, „изтощението обикновено е ключов компонент на синдрома” и за разлика от депресията тези проблеми изчезват извън работата.

#### **Раздел Б**

Дехуманизация/деперсонализация (загуба на емпатия). Това е по-скоро дехуманизация в междуличностните отношения. Усещането за отдалечаване (откъснатост), за изолация, е прекомерно, което води до цинизъм с отрицателни отношения към клиенти или колеги. Чувство на вина, избягване на социални контакти и оттегляне, затваряне в себе си. Служителят блокира емпатията, която може да демонстрира към своите клиенти или колеги. Междуличностните конфликти са само на една стъпка.

#### **Раздел В**

Лично постижение. Редуциране на личното постижение (омаловажаване), лицето се самооценява отрицателно, смята, че не може да постига напредък, развитие. Този компонент се явява проявление на демотивиращите ефекти от трудна, повтаряща се ситуация или дейност, водеща до провал, независимо от полаганите усилия. Лицето започва да се съмнява в истинските си способности да постига нещо. Този аспект е следствие от първите две и е в голяма степен резултат от възприятието за себе си.

Висок резултат от първите два раздела и нисък резултат в последния раздел може (има вероятност) да е показател на бърнаут.

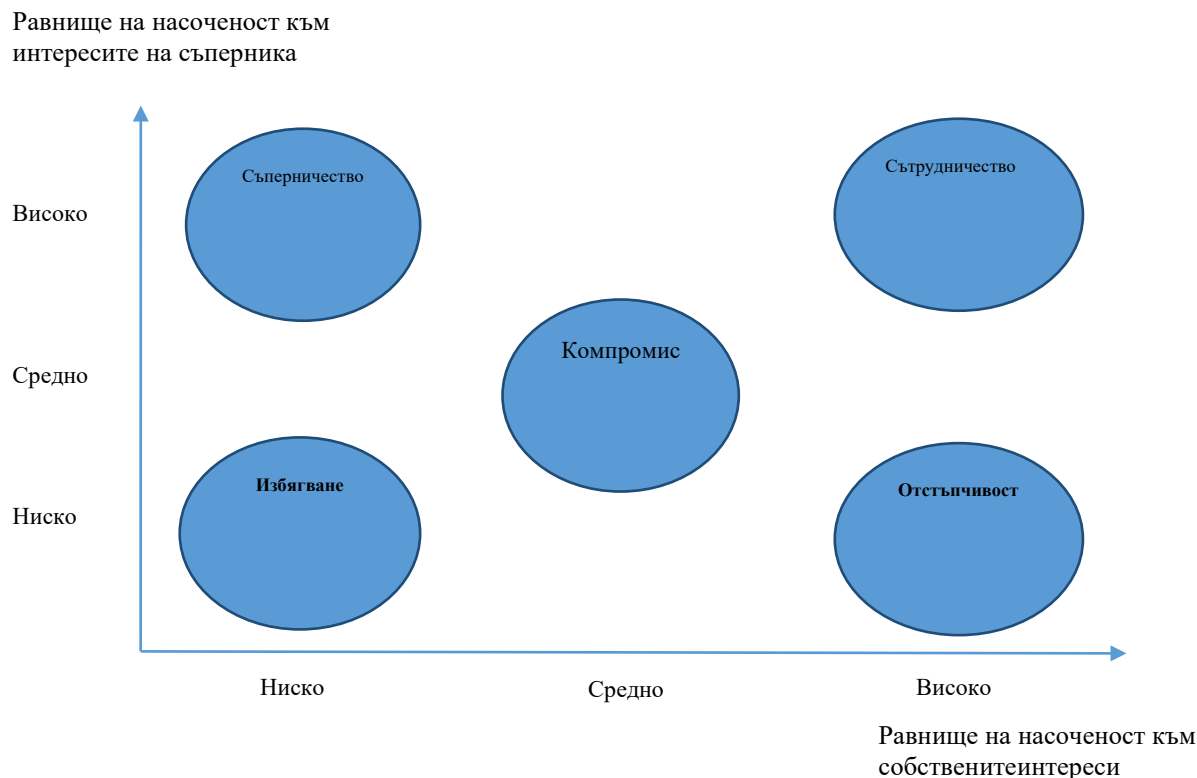
#### **4. Превенция (мерки) на бърнаут, провокиран от конфликти на работното място**

Превантивното (или постфактум) определяне на стратегията на поведение на ръководители и служители, страдащи от бърнаут в следствие на конфликти, е важен момент в построяването на методиката на изследването. За определянето на тези стратегии се залага на разработеният от К. Томас и Р. Килмън [12] двумерен модел на поведение на индивида в рамките на конфликтното взаимодействие (вж. Фигура 2). В основата на този поведенчески модел лежи ориентацията на участниците в конфликта на базата както на своите собствени интереси, така и на интересите на противоположната страна [17].

Независимо от вида на конфликта (представената схема претендира да е универсална), всеки един участник, който е въввлечен в него, непрекъснато оценява и съотнася както собствените си интереси, така и интересите на противниковата страна, задавайки си два основни въпроса: а) какво ще спечеля и загубя в конфликта?; б) какво значение на конфликта придава (съобразно неговия си интерес) моя съперник?

Въз основа на така направения анализ участникът в конфликта избира една или друга стратегия на поведение, като според Томас – Килмън тези стратегии са 5 на брой: отказ, съперничество, компромис, отстъпка, сътрудничество.

Оценката на интересите в конфликта и на двете взаимодействащи си страни е качествена, а не количествена характеристика на избраното поведение. В модела на тази качествена характеристика отговарят следните параметри – ниско, средно или високо равнище на насоченост на интересите.



**Фигура 2. Двумерен модел на поведение на индивида в рамките на конфликта**

В зависимост от спецификата на темперамента и характеровите черти на индивида, тези стилове се проявяват в различна степен, при което доминиращи са един или два от тях за всяка обособена конфликтна ситуация. Петте стила на поведение не са взаимно изключващи се, а се допълват и подпомагат при разрешаването на конфликти. С този тест може да се изследва до каква степен участниците в конфликтната ситуация са подготвени за адекватни действия при разрешаването на конфликти. Чрез него ръководителят на организацията може да проучи подчинените си и да формира екип за действие включително и при превенцията и диагностиката на бърнаут.

Най-важните характеристики на така откритите от Томас – Килмън пет стратегии на поведение в конфликта са:

1. **Отказ.** Тази стратегия се отличава със стремеж за отказ от конфликта. Въвлеченият в конфликта индивид оценява както своите, така и интересите на противната страна като ниски. Тази стратегия има от своя страна два варианта на проявление:
  - А) предметът на конфликт няма съществено значение и за двете страни и е адекватно възприеман и отразен като такъв с нисък интерес и за двете взаимодействащи страни (в случая конкретният конфликт няма повече да се прояви);

- Б) предметът на конфликта има съществено значение за едната или за двете страни, но е неадекватно възприеман или отразен като такъв с нисък интерес и за двете противостоящи си страни (в случая конкретният конфликт може да се повтори).
2. **Съперничество.** Стратегията на борба и съперничество се избира, когато даден индивид оценява равнището на своите интереси в конфликта като високи, а тези на съперника като ниски.
  3. **Компромис.** Компромисната стратегия на поведение е обусловена от баланса на интересите на двете страни в конфликта, които се намират на средно равнище. Това е стратегията на взаимните отстъпки.
  4. **Отстъпка.** При този вид стратегия на поведение личните интереси в конфликта се оценяват като ниски, а тези на опонента като високи. Според Томас – Килмън основната причина индивидът да избере тази стратегия (стремейки се всъщност да излезе извън и да не “консумира” конфликта) е, че той всъщност жертва личните си интереси в полза на интересите на съперника.
  5. **Сътрудничество.** Стратегията на сътрудничество се детерминира от високото равнище на насоченост, името на собствените интереси, така и на интересите на съперника. Според авторите, този вид стратегия включва в себе си всички други видове стратегии (отказ, принуда, компромис и отстъпка), но в крайна сметка всички те се използват с цел двете противоборстващи си страни да стигнат и намерят взаимно приемливо решение, съобразено с интересите и на двете страни.

### Тест „СТИЛ НА ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТНА СИТУАЦИЯ“

**Инструкция:** във всяка от следващите 30 двойки съждения заградете с кръгче буквата, с която е обозначено съждението, съответстващо в най-голяма степен на Вашето обичайно поведение в конфликтна ситуация.

1. А - Понякога аз предоставям на другите отговорността за решаване на проблема.  
Б - Вместо да преговарям за нещата, за които не сме съгласни, аз наблягам върху тези, за които имаме съгласие.
2. А - Аз се стремя да намирам компромисно решение.  
Б - Аз се опитвам да отчета всички интереси - на мен и на другата страна.
3. А - Обикновено твърдо преследвам поставените си цели.  
Б - Опитвам се да успокоя емоциите на другата страна и да запазя нашите отношения.
4. А - Обикновено опитвам да намеря компромисно решение.  
Б - Понякога жертвам моите желания заради желанията на другата страна.
5. А - Аз постоянно търся съдействие от другата страна при изработването на решение.  
Б - Стремя се да правя всичко, за да избягвам ненужното напрежение.

6. А - Стремя се да не си навличам неприятности.  
Б - Аз се опитвам да направя моята позиция печеливша.
7. А - Стремя се да отложа решаването на проблема, докато намеря достатъчно време, за да го премисля.  
Б - Считам за възможно да отстъпя в нещо, за да постигна друго.
8. А - Обикновено твърдо преследвам поставените си цели.  
Б - Аз се опитвам да разкрия всички проблеми и интереси в спорната ситуация.
9. А - Считам, че не винаги си заслужава да се притеснявам, заради различията.  
Б - Полагам усилия да следвам собствения си път.
10. А - Твърдо се стремя да постигна своето.  
Б - Опитвам се да намеря компромисно решение.
11. А - Първо опитвам да определя в какво се състоят всички засегнати интереси и спорни въпроси.  
Б - Стремя се да успокоя другата страна и да запазя нашите отношения.
12. А - Избягвам да вземам позиции, които биха породили противоречия.  
Б - Аз се съгласявам с част от позицията на другата страна, ако тя се съгласи с част от моята.
13. А - Аз предлагам средни решения.  
Б - Аз използвам натиск, за да постигна набеязаното решение.
14. А - Съобщавам на другата страна своята гледна точка и държа на нея.  
Б - Опитвам да представя на другата страна логиката и преимуществата на моята позиция.
15. А - Считам за най-важно запазването на спокойствието и добрите взаимоотношения с другите.  
Б - Опитвам да направя необходимото, за да се избегне напрежението.
16. А - Стремя се да не засягам чувствата на другите.  
Б - Старая се да убедя другата страна в ползата и преимуществата на моето виждане.
17. А - Обикновено настойчиво се стремя да постигна своето.  
Б - Стремя се да направя всичко, за да избегна безполезна напрегнатост.
18. А - Ако другата страна ще бъде доволна, аз я оставям да поддържа възгледите си.  
Б - Давам възможност на другия да остане по някои въпроси на своето мнение, ако той не оспорва някои от моите.
19. А - На първо място се стремя да определя кои са засегнатите интереси.  
Б - Стремя се да отлагам решаването на спорен въпрос, за да мога след време да го реша окончателно.
20. А - Предлагам незабавно да разгледаме различията си.  
Б - Стремя се да намеря най-доброто съчетание на изгодите и загубите за двете страни.

21. А - Водейки преговори, аз се стремя да бъда внимателен към другия.  
Б - Аз винаги съм склонен към открито обсъждане на проблема.
22. А - Опитвам се да намеря позиция, която е по средата между моята и тази на другия.  
Б - Старая се да утвърждавам желанията си.
23. А - По правило съм загрижен да бъдат удовлетворени желанията на всеки от нас.  
Б - Понякога оставям на другите отговорността за решаването на спорния въпрос.
24. А - Ако позицията на другия е твърде важна за него, аз го оставям да осъществи желанията си.  
Б - Стремя се да убедя другия да направи компромис.
25. А - През цялото време опитвам да убедя другата страна в моята правота.  
Б - Водейки преговори, аз се стремя да бъда внимателен към аргументите на другия.
26. А - Обикновено предлагам средни решения.  
Б - Почти винаги се стремя да удовлетвори интересите на всеки от нас.
27. А - Избягвам да акцентирам на становищата, които пораждаат противоречия.  
Б - Ако това ще направи другия щастлив, то аз ще му дам възможност да настоява на своето.
28. А - Настойчиво преследвам единствено собствения си интерес.  
Б - Търся помощта на другата страна при изработването на решение.
29. А - Търся междинна позиция, която да бъде еднакво приемлива за всички засегнати страни.  
Б - Считам, че не винаги си заслужава да се вълнуваме заради възникналите разногласия.
30. А - Старая се да не засягам чувствата на другия.  
Б - В спор винаги взимам такава позиция, че очаквам съвместно да решим проблема.

**Лист за отговори**

№	1. Съперничество	2. Сътрудничество	3. Компромис	4. Отказ	5. Отстъпка
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		

11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
	Брой съвпадения	Брой съвпадения	Брой съвпадения	Брой съвпадения	Брой съвпадения

В листа за отговори в хоризонтален ред са разположени петте стила на поведение (съпернически, сътруднически, компромисен, отбягващ и приспособяващ).

По вертикалата е нанесена номерацията от 1 до 30, съответстваща на броя на айтъмите в теста. За всеки стил са посочени по 12 съответстващи въпроса и избора. Маркирайки избора си със заграждане, участникът в изследването определя и броя на предпочитаното поведение при определена в случая предварително дефинирана ситуация.

В листа за отговори са представени следните възможни избори от въпросите:

За съпернически стил 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А;

За сътруднически стил: 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б;

За компромисен стил: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А;

За отбягващ (отказващ) стил: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б;

За приспособяващ (отстъпващ) стил: 1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

След изчисляването на общия брой избори за всеки стил може да се проследи доминиращият стил на поведение на изследваното лице в конфликтна ситуация и съотношението на поведение, ориентирано към **асертивност** и **сътрудничество**.

**Сумата** от броя на предпочетените твърдения за **съпернически** и **отстъпчивия (приспособяващ)** стил образува бала на асертивността (ориентация към собствените интереси). **Сумата** от броя на предпочетените твърдения от **сътруднически** и **отбягващ** стил - бала на сътрудничеството (Ориентация към интересите на другия).



Първият резултат се нанася по абсцисата на координатна система, наложена върху **Фигура. 2**, а вторият - по ординатата.

Налице са установени стандарти (норми) на провеждането му; процедурата е проста и е съпроводена с незначителни финансови разходи, непосредственото фиксиране на резултатите от теста и възможност за математико-софтуерна обработка; възможност за използване, както индивидуално, така и групово. Въпреки предимствата на теста, той има и недостатъци.

Положителните черти на теста обаче не бива да се преувеличават. Той в никакъв случай не трябва да се ползва като единствен метод на конфликтологично изследване, а само като съставна част на комплексно проучване. Основният недостатък на теста е, че той мери явлението или характеристиката статично, а не динамично и прогностично. Този му недостатък е преодолим, ако се създаде подходяща хипотетична бърнаут ситуация. Чрез ролеви игри е възможно да се пресъздаде ситуация на бърнаут с подходящите параметри на емоционалното изтощение, обезличаването (дехуманизацията) и влошената работоспособност. Освен това той няма да се ползва като единствен метод на изследване, а само като съставна част на комплексно проучване, базирано и на теста на Маслах.

Получената информация от теста на Маслах и теста на Томас следва да подпомогне мениджърите в тяхната борба с трудовото прегаряне. Тя се превръща в отправна точка за диагностициране и превенция на бърнаут, породен от вътрешноличностните конфликти в организацията.

Струва си да се обърне внимание на начините и условията за предотвратяване на вътрешноличностни конфликти. В следващите редове се използват препоръките така, както са формулирани в [21, с. 79-83]

Когато се разглежда вътрешноличностният конфликт, се имат предвид условията и начините за предотвратяване на конфликта, зависещи от самата личност. Основните от тях са:

Опознаването на самия себе си – това е първото условие за предотвратяване на вътрешноличностния конфликт. Това означава човек да осъзнае какви ценности за него се явяват жизнено важни и кои са второстепенни, за кои следва да се бори и кои може да пренебрегне. Тук могат да бъдат приложени няколко стъпки:

Първо – да се отговори на въпросите, свързани с особеностите на поведението на всеки един от нас;

Второ – да се определят силните страни на собствената личност, като се отговори на въпроса кои от тях би трябвало да се развиват по-интензивно;

Трето – да се определят собствените недостатъци като се дефинират вътрешните препятствия, които пречат за разгръщането на собствените способности;

Четвърто – да е налице адекватна самооценка – това условие за предотвратяване на вътрешноличностния конфликт е свързано с предишното, но главното тук се състои в това, че неадекватната самооценка възпрепятства реализацията и самоактуализацията на

личността. От нея зависи отношението към собствените успехи и неуспехи и в този смисъл самокритичността, поради което тя пряко влияе на ефективността на дейността на всеки;

Пето – формулиране на смислообразуващи жизнени ценности – това са тези ценности, на които човек посвещава живота си и които стават наше призвание;

Шесто – да се използва жизненият опит в посока формиране на стабилен характер на човека. Сравнението с опита на другите и със социалната реалност помага на човек да избегне пътя на пробата и грешката;

Седмо – човек да бъде оптимист, ориентиран към успеха – механизмът на възникване на вътрешноличностен конфликт при хората, ориентирани към неуспех, е в това, че те избират или силно завишено, или силно занижено ниво на претенции. Тези, които са ориентирани към успех, като правило се ръководят от реална оценка на своите шансове за достигане на целите и поради това си поставят изпълними, дори умерени задачи;

Осмо – човек да бъде принципен – принципните изисквания към себе си, не само в главното, но и във второстепенното са сигурна защита срещу появата на вътрешни съмнения;

Девето – да бъде уверен в себе си - ако човек не е уверен в своите сили, той винаги се чувства неспокоен. Рано или късно той ще се сблъска с вътрешноличностния конфликт, тъй като неувереността поражда съмнения, а те са стъпка към страха;

Десето – да се спазват етичните норми и правилата на общуването – това помага да се избегнат множество конфликти, както с другите хора, така и вътрешноличностни.

Кои са начините за разрешаване на вътрешноличностни конфликти.

Разрешаването на вътрешноличностния конфликт означава снемане на вътрешното напрежение на личността, преодоляване на противоречията между различните елементи на нейната вътрешна структура и достигане на състояние на вътрешно равновесие и стабилност.

Особеното, което трябва да се отбележи, е, че всеки вътрешноличностен конфликт е индивидуален, което означава, че неговото разрешаване зависи от такива фактори на личността като възраст, пол, темперамент, характер, мотивация, социално положение и други. Изводът е, че универсални начини за разрешаване на вътрешноличностни конфликти еднакво подходящи за всички хора и ситуации не съществуват. Въпреки това могат да бъдат формулирани най-общите и типични принципи и начини за разрешение на вътрешноличностния конфликт, които могат да бъдат прилагани при отчитане на индивидуалната специфика:

- адекватна оценка на ситуацията – да се изяснят тези противоречия, които са причинили конфликта;
- осъзнаване на екзистенциалния смисъл на конфликта – да се оцени от гледна точка на мястото и ролята му в живота на човек и на неговите последствия;
- локализиране на причината за конфликта – нужно е определянето на неговата истинска същност, отхвърляйки всички второстепенни моменти и съпътстващи обстоятелства;

- проявяване на смелост при анализа на причините за вътрешноличностния конфликт – задължително е поглеждането на истината в очите, даже ако тя не е приятна;
- даване на изход на натрупалите се емоции, гняв или тревога;
- промяна в условията или стила на собствената работа – това е важно в случаите, когато вътрешноличностният конфликт възниква и се подклажда от неблагоприятна работна среда;
- обмисляне на възможностите за понижаване на нивото на собствените претенции – възможно е тези способности и възможности да не съответстват на стремежите и целите;
- и на последно място – да се прощава – не само на другите, но и на себе си.

Познаването, спазването и прилагането на изброените стъпки и принципи от страна на мениджърите и служителите, наред с емпиричната информация, която може да бъде получена при прилагането на представения подход, рязко снижават вероятността от възникването на вътрешноличностни и междуличностни конфликти и бърнаут в организацията. В комбинация със способите на съвременната трудова медиация се гарантира повишаване не само на индивидуалната конфликтологична култура, но и на цялостна организационна такава.

Остава открит въпросът за управлението на вътрешногруповите и груповите конфликти в условията на бърнаут. Той ще бъде отделно разгледан в последващи научно-практически изследвания, продължения на настоящето.

### **5. Изводи и препоръки**

Конфликтите, които провокират професионално прегаряне, изискват конкретни мерки за превенция. Превенцията е виждане за основните характеристики на синдрома бърнаут. Превенцията се основава на факторите, свързани с осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд и запазване на психичното здраве на служителите. Мерките изискват повишаване и подобряване на личните стратегии и въвеждане на организационно реструктуриране и усъвършенстване на организационния дизайн. От значение за организацията е ранното разпознаване на риска от деформациите на професионалното прегаряне. Това изисква профилактика, която да се осъществява непрекъснато.

Ефективността на превантивните мерки изисква от мениджърите конкретни и точни действия. Тези действия могат да бъдат свързани с подобряване на работните условия и условията за ритъм на работата, развиване на професионалните знания и умения, стимулиране чрез възнагражденията, социална защита, провеждане на политика, свързана с мотивацията на служителите, яснота и прозрачност на атестирането, подобряване на психологическия климат в колектива.

В студията е направен опит да се разкрие взаимовръзката конфликти – бърнаут – конфликти. Причината и следствието периодично сменят местата си, влияят си взаимно и различна степен. И позитивно - като причината „успокоява“ следствието, а следствието „гаси“ причината; но по-често негативно - като следствието „възбужда“ причината, а

причината “разпалва” следствието, като прояви на нелинейност и дисипация [29] в бизнес организациите.

Важно е да се подчертае, че връзката конфликти – бърнаут е само един аспект на проявление на бърнаут, защото неговата проява е следствие на вътрешни подбуди и качества на служителите свързани с желание за постижения в работния процес и професионално развитие, а конфликтите от своя страна подсилват това състояние. От друга страна обаче бърнаут може да бъде предпоставка и за конфликти в организациите.

Тези резултати извеждат на преден план необходимостта от подобряване на условията на труд и климата в бизнес средата. Изисквания, които налагат различен начин на мислене у мениджърите и съответно подход ориентиран към служителите с цел повишаване на мотивацията им и осъществяване на превенция по отношение на бърнаут и конфликти. Този извод потвърждава посочените от Д. Димитров [30] тези и факта, че не само съвременният глобализиран свят, но и българската социална действителност предполагат висока специално-професионална култура.

### **Заклучение**

В настоящата разработка са разгледани важни аспекти на конфликтите и бърнаута и тяхната взаимовръзка и въздействието им върху състоянието на организацията. Засегнатите въпроси са от изключителна важност от гледна точка на повишаването на икономическите параметри на организацията. Също така тези въпроси поставят акцент върху човешките ресурси и най-вече върху ефективността от труда. Това поставя пред организациите изисквания за грижа към организационния климат, фирмената култура и същевременно провеждане на политика по осигуряване на добри условия на труд и мотивация на служителите. Всичко това е предпоставка за подобряване качеството на живот в работната среда.

Надеждата е, че теоретичното осветяване на засегнатия проблем ще провокира практически интерес към него.

Представеният подход е инструмент за диагностициране на нивото на професионално прегаряне на служителите и определяне на поведението им в ситуация на бърнаут. Ситуацията на бърнаут се определя като конфликтна и същевременно с това конфликтна. Резултатите от изследването подпомагат мениджърите в предприемането на конкретни действия за превенция и преодоляването на бърнаут и справянето с породените от него конфликти и конфликтни ситуации в бизнес организациите.

В крайна сметка предприемането на действия по превенция чрез диагностициране и последващи адекватни управленски решения подпомага процеса по повишаване на производителността на труда и общата удовлетвореност на служителите

Бърнаут синдромът, или професионалното прегаряне, може да настъпи при всички хора, които са силно свързани с работата, въпреки че с по-голяма честота се среща сред т.нар. „помагачи” професии. Причините, които предизвикват синдрома, са разнообразни:

индивидуални нагласи и претенции, недостатъчна способност за балансиране между професия и ежедневието, определена „предразположеност“ или организационна култура и натиск. Представеният подход показва потребността от решаването на подобни проблеми във фирмите. Това е печеливш подход за всяка организация. Изключително важно е мениджмънтът на организациите да познава и анализира факторите, които причиняват високия стрес при служителите. На тази база е възможно разработване на програми за минимизиране на факторите стресори и провеждане на различни тренинги, подпомагащи преодоляването на бърнаут в организацията.

Допълнително, ефективното разрешаване на конфликтите в организацията редуцира професионално прегаряне на служителите и позволява то да бъде надеждно управлявано. По този начин превенцията на бърнаута се превръща във фактор за развитието на организациите и тяхната конкурентоспособност.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Mohannad Al Shbail, Zalailah Salleh, Mohd Nazli Mohd Nor, Antecedents of burnout and its relationship to internal audit quality, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=698420> Journal: Business and Economic Horizons Issue Year: 14/2018 Issue No: 4 Page Range: 789-817.
- [2] Lingard, H., & Francis, V. (2005). [2] Does work–family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers? *Construction Management & Economics*, 23(7), 733–745. <https://doi.org/10.1080/01446190500040836>.
- [3] Jeffrey Hill, E., Jacob, J., Shannon, L., Brennan, R., Blanchard, V., & Martinengo, G. (2008). [3] Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/13668800802027564>.
- [4] Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. [4] (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>.
- [5] Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2018). [5]. Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways.” *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399–2430. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216>.
- [6] Taylor, E. A., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2019). Workaholism in Sport: A Mediated Model of Work–Family Conflict and Burnout. *Journal of Sport Management*, 33(4), 249–260. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0248>.

- [7] Schaufeli WB, Bakker AB, van der Heijden FMM, & Prins JT. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: the mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155–172
- [8] Eun-Sook Lee, & Hee-Sun Kang. (2019). The Effects of Clinical Nurses' Job Stress, Work-family Conflicts & Burnout on Depression. *Journal of Digital Convergence*, 17(8), 237–248. <https://doi.org/10.14400/JDC.2019.17.8.237>
- [9] Euwema MC, Kop N, & Bakker AB. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, 18(1), 23–38
- [10] Rahim, M. A. (2016). Reducing Job Burnout through Effective Conflict Management Strategy. *Current Topics in Management*, 18, 201–212.
- [11] Maslach. Burnout Inventory (MBI), <http://www.statisticssolutions.com/maslach-burnout-inventory-mbi>.
- [12] Kilmann, R. H., and Thomas, K. W., 1977. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The MODE Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), pp. 309-325.
- [13] Bradley, B. Community-based treatment for young adult offenders. // *Crime and Delinquency*, 1969, Vol, 15, pp. 359-370.
- [14] Herbert J Freudenberger, Geraldine Richelson, *Burnout: The High Cost of High Achievement*, Hardcover, 1980.
- [15] Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. Burnout: 35 years of research and practice. // *Career Development International*, 2009, Vol. 3, pp. 204-220.
- [16] Динков М., Burnout – синдром на професионално изчерпване или синдром на съвременния служител, <https://ideas.repec.org/a/dat/yrbook/v1y2016i1p279-320.html>. ([16] Dinkov M., Burnout – sindrom na profesionalno izcherpvane ili sindrom na savremennia sluzhitel)
- [17] Емельянов, С.М. Практикум по конфликтология. Издателство: Питер, 2009 г.; 384 стр. (Emelyuanov, S.M. Praktikum po konfliktologii. Izdatelystvo: Piter, 2009 g.; 384 str.)
- [18] Димитров, Д. Конфликтология. УИ „Стопанство“. С. 2003 (Dimitrov, D. Konfliktologia. UI „Stopanstvo“. S. 2003)
- [19] Стоянова, М. Индустриализационните конфликти в българското общество в преход. 1989-2020г. Социологически аспекти. УИ „Стопанство“. С.2003. (Stoyanova, M. Industrializatsionnite konflikti v balgarskoto obshtestvo v prehod. 1989-2020g. Sotsiologicheski aspekti. UI „Stopanstvo“. S.2003).
- [20] Димитров, Д. Конфликтология. УИ „Стопанство“. С. 2004. (Dimitrov, D. Konfliktologia. UI „Stopanstvo“. S. 2004).
- [21] Марков, К. Конфликтология. Издателски комплекс при НВУ „Васил Левски“. Велико Търново. 2013. (Markov, K. Konfliktologia. Izdatelski kompleks pri NVU „Vasil Levski“. Veliko Tarnovo. 2013.)

- [22] Анцупов, А., А. Шипилов. Конфликтология. М. 2006. (Antsupov, A., A. Shipilov. Konfliktologia. M. 2006 ).
- [23] Апостолов, В. Психо-социалните рискове и свързаният с работата стрес - същностни характеристики и проблеми. Списание „Индустриални отношения и обществено развитие“, стр.13, бр.1/2020. (Apostolov, V. Psiho-sotsialnite riskove i svarzaniyat s rabotata stres - sashtnostni harakteristiki i problemi. Spisanie „Industrialni otnoshenia i obshtestveno razvitie“, str.13, br.1/2020).
- [24] Милков, Л. Конфликтология. Издателство: „Юни Експрес“ ООД. С. 2014. (Milkov, L. Konfliktologia. Izdatelstvo: „Yuni Ekspres“ OOD. S. 2014).
- [25] Леонов, Н. И., Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения, Издательский дом „Питер“, С. Пб., 2005. (Leonov, N. I., Konflikty i konfliktnoe povedenie. Metody izuchenia, Izdatelskiy dom „Piter“, S. Pb., 2005).
- [26] Ivanov I. Adapted conflict resolution model in Business Organizations. Trakia Journal of Science, Vol. 17, Suppl. 1, 2019, doi:10.15547/tjs.2019.s.01.087; ISSN 1313-7069 (print); ISSN 1313-3551 (online), pp. 548-554. 7069.
- [27] Джонев, С., Димитров, П. Организационно кон-султиране, Мениджмънт, Управление на човешките ресурси. Изд. „Ен Дж Би Консултинг“, София. 2015. стр. 142. (Dzhonev, S., Dimitrov, P. Organizatsionno kon-sultirane, Menidzhmant, Upravlenie na choveshkite resursi. Izd. „En Dzh Bi Konsulting“, Sofia. 2015. str. 142.)
- [28] Дичева, Е. Превенция на синдрома „бърнаут“ в работата на социалния работник, [http://conference-burgas.com/maevolumes/vol9/BOOK%204/b4\\_20.pdf](http://conference-burgas.com/maevolumes/vol9/BOOK%204/b4_20.pdf). (Dicheva, E. Preventsia na sindroma „barnaut“ v rabotata na sotsialnia работник).
- [29] Слатински, Н. За петте нива на сигурността. [www.nslatinski.org](http://www.nslatinski.org) 23.03. 2020 г.]. (Slatinski, N. Za pette niva na sigurnostta. [www.nslatinski.org](http://www.nslatinski.org) [26.05. 2009 г.] )
- [30] Димитров Д. Конфликтология и конфликтологична култура. Икономически алтернативи. бр.4/2005. (Dimitrov D. Konfliktologia i konfliktologichna kultura. Ikonomicheski alternativi. br.4/2005).