



ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΥΓΙΕΙΝΗΣ
& ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Υγεία και την ασφάλεια της εργασίας

«Η πρόληψη συμφέρει»

«Όταν δύο άτομα συμφωνούν πάντα στα θέματα που αφορούν την εργασία τους, τότε ο ένας από τους δύο δεν είναι απαραίτητος».
Wringley, Jr

Ανάρτηση σε Poster

29- 30 Νοεμβρίου 2010

Ξενοδοχείο: Hilton – Αθήνα

Θέμα: «Η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης και η πρόληψη της, για την λειτουργικότητα εξέλιξης της επιχείρησης»

Εισηγήτριες:

***Βίλλη Μαρία: Ψυχολόγος, Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος
« Ψυχολογία- Συμβουλευτική»,***

***Γαλάνη Χ. Αικατερίνη: Ψυχολόγος, Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος
« Ψυχολογία- Συμβουλευτική»,***

***Μπογιατζόγλου Νατάσσα: Ψυχολόγος, Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος
« Ψυχολογία- Συμβουλευτική»***

Βίλλη Μαρία: Ψυχολόγος, Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος « Ψυχολογία- Συμβουλευτική »(mariavilli@yahoo.gr, 6973876893)
Γαλάνη Αικατερίνη: Κοινωνική λειτουργός, Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος « Ψυχολογία- Συμβουλευτική »(Korinagalanou@gmail.com, 6932263252)
Μπογιατζόγλου Νατάσσα: Ψυχολόγος Τελειόφοιτη μεταπτυχιακού προγράμματος « Ψυχολογία- Συμβουλευτική »(nat_mpo@yahoo.gr, 6977217306)

«Η Σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης και η πρόληψή της, για την λειτουργικότητα εξέλιξης της επιχείρησης»

Περίληψη

Στην συγκεκριμένη διάλεξη θα ασχοληθούμε με τις συγκρούσεις που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο και θα εξετάσουμε τον λόγο που καθιστά απαραίτητη την πρόληψή τους. Γνωρίζουμε ότι οι κανόνες πρόσληψης ενός ατόμου αλλάζουν μέρα με την μέρα, με την ταχύτητα που η ίδια η κοινωνία πολλές φορές επιβάλλει. Σήμερα όλο και μεγαλύτερη έμφαση δίνεται από τους εργοδότες όχι τόσο στα ακαδημαϊκά προσόντα που διαθέτει κάποιος, καθώς αυτά θεωρούνται ως εκ προοιμίου δεδομένα, όσο στα ατομικά- προσωπικά εκείνα χαρακτηριστικά που διαθέτει κανείς όπως λόγω χάρη η συναισθηματική νοημοσύνη, η πειθώ και η πρωτοβουλία προκειμένου να γίνουν τα άτομα αυτά «εμπορεύσιμα» στην αγορά εργασίας. Πλήθος ερευνών έχουν αποδείξει ότι τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που διαθέτει κανείς είναι ταυτοχρόνως ο προάγγελος για την κατάκτηση ή μη ηγετικών θέσεων και επαγγελματικών διακρίσεων και αν εν τέλει αυτά τα άτομα θα γίνουν οι «αστέρες» της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Μπροστά σ' αυτό τον τίτλο πολλές φορές, απαντώνται οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης. Γι' αυτό, στην συγκεκριμένη εργασία, αφού προσδιορίσουμε εννοιολογικά την έννοια της σύγκρουσης, αποφασίσαμε να ασχοληθούμε με τους λόγους- αίτια που προκαλούν μια σύγκρουση, τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η σύγκρουση τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο μέσα στην επιχείρηση. Προκειμένου, όπως προαναφέραμε, να αποφευχθούν οι επιπτώσεις της, υπάρχουν κάποια «μέτρα πρόληψης» που μπορούν να κάνουν οι εργοδότες και τα οποία τα καταγράφουμε. Αναντίρρητα από την συγκεκριμένη εργασία δεν θα μπορούσε να παραλείψει η περιγραφή της διαδικασίας της σύγκρουσης με επιστημονικό τρόπο μέσα από τις διάφορες θεωρίες που έχουν γραφθεί. Τέλος, κλείνοντας την συγκεκριμένη διάλεξη και γνωρίζοντας ότι η επίλυση συγκρούσεων πολλές φορές φαντάζει ως μια μη ρεαλιστική πρόταση, αναφερόμαστε στην διαπραγμάτευση ως πρόληψη της σύγκρουσης.

Εισαγωγή:

Η εργασία μας αυτή πραγματεύεται ένα κομμάτι από την οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία. Γνωρίζουμε, ότι είναι ένας κλάδος σχετικά καινούργιος στον ελλαδικό χώρο, ωστόσο θεωρούμε ότι, η σημασία της είναι πολύ σημαντική για την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι πια κοινή ομολογία, ότι ο σύγχρονος άνθρωπος καταναλώνει το 30% του χρόνου του στον χώρο εργασίας. Ως αφετηρία αυτή θεωρούμε, ότι κάθε μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς πρέπει να μελετά επίσης την συμπεριφορά του στον εργασιακό του χώρο καθώς μέσω αυτής μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και το κέρδος της επιχείρησης.

Το κέρδος της επιχείρησης σίγουρα θα αυξηθεί σημαντικά αν υπάρχουν και όλοι εκείνοι οι παράγοντες που τείνουν προς την επίτευξη αυτού. Συγκεκριμένα, στην μελέτη μας αυτή θα ασχοληθούμε με τις συγκρούσεις που διαδραματίζονται στον χώρο εργασίας ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης- οργάνωσης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η σύγκρουση είναι ένα θέμα καίριο για την κοινωνία μας και σύμφωνα με πορίσματα ερευνών οι ηγέτες-διευθυντές των εκάστοτε φορέων καταναλώνουν 20% από τον εργασιακό τους χρόνο προκειμένου να επιλύσουν τις συγκρούσεις. Όπως πολύ καλά γνωρίζουμε, η σύγκρουση μπορεί να αποβεί βλαπτική για τον οργανισμό, είτε επειδή οι υπάλληλοι δεν θα έχουν την ίδια διάθεση να εργαστούν, είτε επειδή κάποιοι ίσως και καλοί υπάλληλοι θα αποχωρίσουν από τον οργανισμό.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί, ότι πολλές φορές η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική για την επιχείρηση / οργάνωση καθότι δεν είναι λίγες οι φορές που μετά από κάποια σύγκρουση ο οργανισμός ανανεώνεται, προχωρά σε περισσότερες πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις και ξεφεύγει από την αδράνεια που πιθανόν είχε υποπέσει (Robbins, 1995. Axelrod, 1998. Καντάς, 1995). Στην διάλεξη μας αυτή θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην λειτουργική σύγκρουση και στην διαπραγμάτευση ως πρόληψη της σύγκρουσης.

Ορισμός της σύγκρουσης:

Πριν ξεκινήσουμε την διάλεξη μας θα πρέπει αρχικά να ορίσουμε την έννοια της σύγκρουσης.

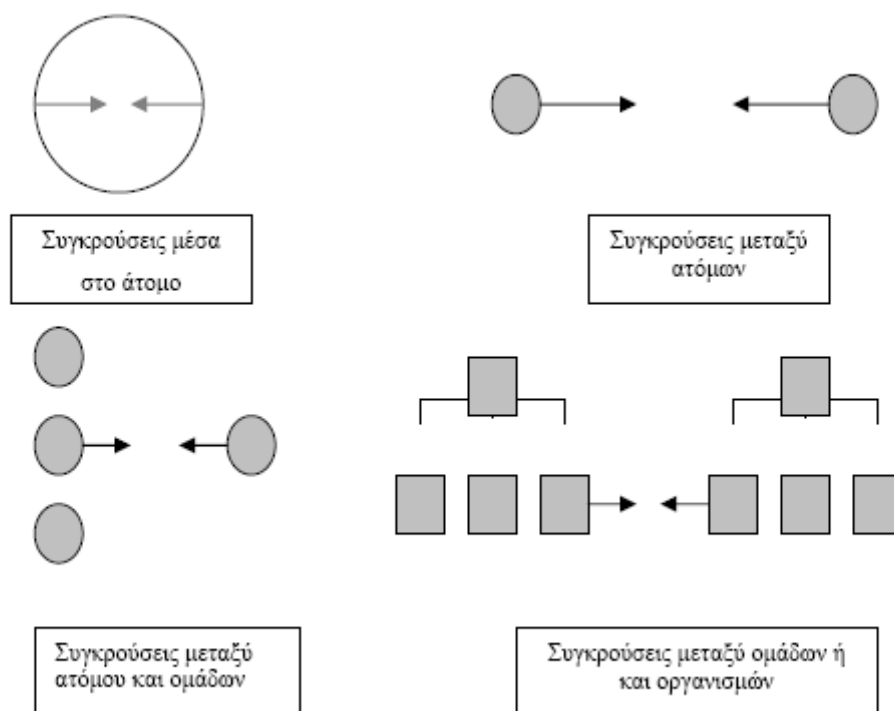
Ο Γιαννουλάς (1998) την ορίζει ως «την αντιπαράθεση – διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων» (σελ.137). Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει τις συγκρούσεις ως «μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.

Σίγουρα, οι συγκρούσεις είναι δυνατόν να συμβούν ανάμεσα τόσο σε δύο άτομα όσο και σε περισσότερα από δύο. Στην τελευταία περίπτωση η σύγκρουση πιθανολογείται ότι οφείλεται στην αδυναμία εύρεσης μιας κοινά αποδεκτής απόφασης. Ο Thomas ορίζει την σύγκρουση ως ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα (Thomas, 1992). Είναι αληθές το γεγονός, ότι πολλές φορές η σύγκρουση πιθανόν να αναφέρεται στην διαφωνία που προκύπτει ανάμεσα στους εργαζόμενους εξαιτίας του ότι έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα (Kernberg, 1998). Η σύγκρουση όμως, μπορεί επίσης, να επέλθει είτε επειδή υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων είτε επειδή οι ενέργειες ενός υπάλληλου μπορεί να αποβαίνουν εις βάρος κάποιου άλλου.

Τύποι Συγκρούσεων:

Θα θέλαμε πριν προβούμε στα αίτια της σύγκρουσης, να αναφερθούμε μερικώς στους τύπους αυτής, όπως αποτυπώνονται από τον Balley : **παράλληλες αντιθέσεις** , όταν αυτές συμβαίνουν ανάμεσα σε δύο πρόσωπα με την ίδια αξία μέσα σε έναν οργανισμό, **την αντίθεση προϊστάμενου**, όταν συμβαίνει σύγκρουση μεταξύ του διευθυντή και του ανθρώπου που βρίσκεται πάνω από αυτόν και τέλος την **αντίθεση υφισταμένων**, δηλαδή την σύγκρουση του διευθυντή με πρόσωπα που βρίσκεται χαμηλότερα από αυτόν (Ζαβλανός 2000).

Κατά τον Μπουραντά, οι βασικές κατηγορίες που κατατάσσει τις συγκρούσεις είναι οι «διαπροσωπικές συγκρούσεις» και οι «ομαδικές συγκρούσεις». Από την πλευρά των επιχειρήσεων τις κατηγοριοποιεί σε «ιεραρχικές», «λειτουργικές», «επιτελικών – γραμμικών στελεχών (Μπουραντάς, 2001, σελ. 419). Σύμφωνα, με τον Stoner οι συγκρούσεις μεταξύ δύο πλευρών είναι δυνατόν να πάρουν τις εξής μορφές: Οργανωσιακές συγκρούσεις (οι συγκρούσεις εντός μιας οργάνωσης), οι συγκρούσεις μεταξύ οργάνωσεων, οι ατομικές συγκρούσεις (Stoner, 1989). Αξίζει στο σημείο αυτό να παραθέσουμε ένα σχήμα που περιγράφει ακριβώς τους τύπους των συγκρούσεων:



Πηγή: J. Stoner, Management, 1989

Αίτια της σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Καντά (1998) τα αίτια της σύγκρουσης μπορούν να αναζητηθούν στους εξής παράγοντες:

- «ασυμβατότητα στόχων των ατόμων ή των ομάδων» (Καντάς 1998). Τις περισσότερες φορές παρατηρείται ότι δεν συμπίπτουν οι στόχοι μεταξύ του προσωπικού και έτσι ξεσπά σύγκρουση ανάμεσα τους. (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001)
- «αβεβαιότητα λόγω κάποιων αλλαγών που πιθανόν προκλήθηκαν σε μια επιχείρηση»,
- «διαφορές στις αμοιβές του προσωπικού και στα κριτήρια αξιολόγησης του»,
- «δεν είναι σαφείς οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά»,
- «εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ των μελών» (Καντάς, 1995). Συνήθως, η άσχημη επικοινωνία θεωρείται ως η κυριότερη πηγή αντιθέσεων (Goleman, 2000)
- περιορισμένοι πόροι που διαθέτει ένας οργανισμός (είναι πραγματικότητα ότι κανένας οργανισμός όσο μεγάλος και αν είναι δεν διαθέτει απεριόριστους πόρους, η έλλειψη αυτών πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις για το πώς θα κατανεμηθούν αυτοί.),
- η αλληλεξάρτηση που ισχύει σε κάθε οργανισμό (αφού η μια μονάδα οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη ως προς τα μέσα, τα υλικά και την πληροφόρηση),

- η ταυτότητα και τα μέλη μιας ομάδας (είναι γεγονός ότι σε επιχειρήσεις δημιουργούνται ομάδες που συνήθως η κάθε ομάδα υπερεκτιμά τις δικές της δυνατότητες αγνοώντας τις αδυναμίες που έχει)
- ακόμα ένα συχνό φαινόμενο που αναφέρεται ως αιτία των συγκρούσεων έχει να κάνει με την πολιτιστική και γλωσσική ταυτότητα του κάθε μέλους (Kernberg, 1998. Robbins, 1995),
- οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών (Axelrod, 1998)
- η ανάπτυξη πολυεθνικών εταιρειών και διεθνών συμμαχιών οδήγησαν στην πολυμορφία μιας επιχείρησης, η οποία πολλές φορές είναι αιτία σύγκρουσης (Tinsley, 2001).
- Η ικανοποίηση του ατόμου από τον ρόλο του και την κοινωνική του θέση συμβάλλουν στην δημιουργία συγκρούσεων (Goleman, 2000)
- Διαφορετικές αντιλήψεις και διαφορετικά πιστεύω των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση.
- Οι αντιθέσεις ακόμα μπορούν να προκύψουν από την έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης
- Από την κατοχή ποικίλων ρόλων ενός ατόμου (Κάποιες φορές οι διαφορετικοί ρόλοι που πιθανόν κατέχει ένα άτομο παρουσιάζουν και διαφορετικές προσδοκίες (Ζαβλανός, 2000)
- Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή (Crozier, 1963)

Στο σημείο αυτό και πριν ολοκληρώσουμε την υποενότητα που αναφέρεται στα αίτια των συγκρούσεων αξίζει να καταγραφεί ότι πολλές φορές μέσα σε μια επιχείρηση είναι πιθανόν να ξεσπάσει σύγκρουση από το γεγονός ότι η οργάνωση πιθανόν να προδιαθέτει θετικά το ένα φύλο έναντι του άλλου. Έτσι υπάρχουν γυναίκες, οι οποίες μπορεί να θέλουν θέσεις γοήτρου και κύρους αλλά λόγω της κουλτούρας της οργάνωσης να τις καταλαμβάνουν περισσότερο εύκολα οι άνδρες. Ο δρόμος προς την κορυφή για αυτές είναι επομένως φραγμένος με προκαταλήψεις (Helgesen 1990)

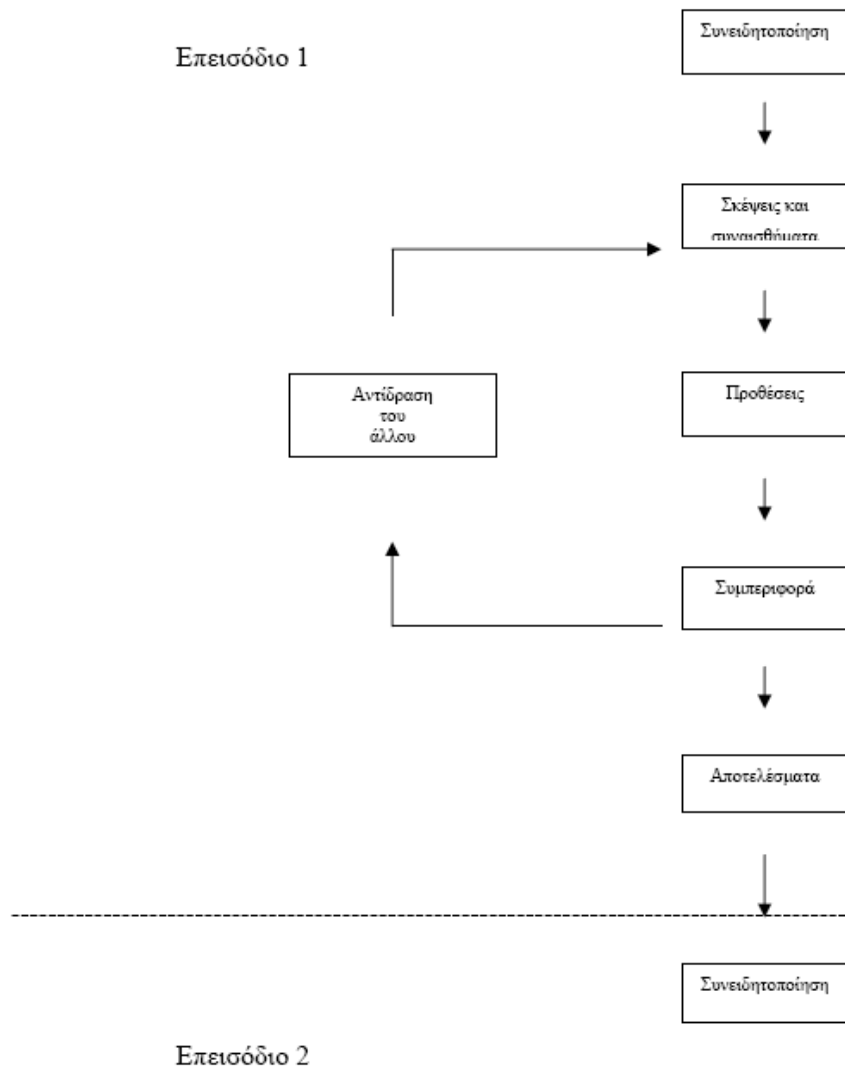
Διαδικασία της σύγκρουσης

Στην συνέχεια της συγκεκριμένης διάλεξης θα ασχοληθούμε με την διαδικασία της σύγκρουσης και τα στάδια που αυτή παρουσιάζει. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην ύπαρξη εκείνων των συνθηκών που μπορεί να οδηγήσουν στην πιθανή διαφωνία. Οι συνθήκες που δημιουργούν την σύγκρουση πολλές φορές αναφέρονται στην δομή, στις προσωπικές μεταβλητές του κάθε ατόμου και αναντίρρηση στην επικοινωνία. Αναφορικά με τις «προσωπικές μεταβλητές» αναφερόμαστε στο σύστημα αξιών και στις προσωπικές ιδιαιτερότητες που διαθέτει το κάθε άτομο ξεχωριστά ως προσωπικότητα. Αποτελέσματα ερευνών, υποστηρίζουν ότι ορισμένοι τύποι προσωπικοτήτων όπως λόγω χάρη οι αυστηροί και οι δογματικοί τύποι είναι περισσότερο πιθανόν να εμπλακούν σε συγκρούσεις (Maanen, 1992). Αναφορικά με την δομή, ερευνητές αναφέρουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δομή της επιχείρησης τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες σύγκρουσης μεταξύ του προσωπικού (Maanen, 1992). Σχετικά με την επικοινωνία, υποστηρίζεται από αρκετούς μελετητές ότι η ύπαρξη υπερβολικής επικοινωνίας ή ελάχιστης επικοινωνίας οδηγεί αναπόφευκτα σε κάποια μορφή σύγκρουσης. Αντιθέτως δεν υποστηρίζεται ότι όπου υπάρχει φτωχή επικοινωνία υπάρχει και σύγκρουση (Maanen, 1992)

Το δεύτερο στάδιο της σύγκρουσης αποτελεί **η συνειδητοποίηση**. Όταν κάποιο άτομο συνειδητοποιεί ότι θίγονται τα συμφέροντα του δημιουργεί κάποιες σχέσεις και συναισθήματα απέναντι σε κάποιο άλλον (Καντάς, 1995). Όταν όμως πρόκειται για σκέψεις που κάνει ένα άτομο για κάποιο άλλο άτομο έχουμε «κανονιστική σύγκρουση» ενώ όταν έχουμε διαφωνία μεταξύ των γνώμων των μελών έχουμε να κάνουμε με «διαμάχη» (Robbins, 1995). Το στάδιο αυτό ακολουθούν οι **προθέσεις** για την έκβαση της ενέργειας. Οι προθέσεις σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα του ατόμου για την εκδηλούμενη συμπεριφορά. Παρατηρείται πολλές φορές ότι οι συγκρούσεις οφείλονται σε λαθεμένες εντυπώσεις που σχηματίζει το ένα άτομο για το άλλο. Κάποιες φορές, η συμπεριφορά ενός ανθρώπου δεν αντανακλά τις προθέσεις και τα κίνητρα του (Καντάς, 1995). Το επόμενο στάδιο αναφέρεται στην **συμπεριφορά**, στις πράξεις και στις αντιδράσεις που θα εκδηλώσουν τα συγκρουόμενα μέλη. Αξίζει στο σημείο αυτό να παραθέσουμε το ακόλουθο

σχήμα το οποίο αποτυπώνει τα όσα μέχρι στιγμής έχουν υποστηριχθεί για την διαδικασία της σύγκρουσης.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ



Πηγή: Καντάς, 1998

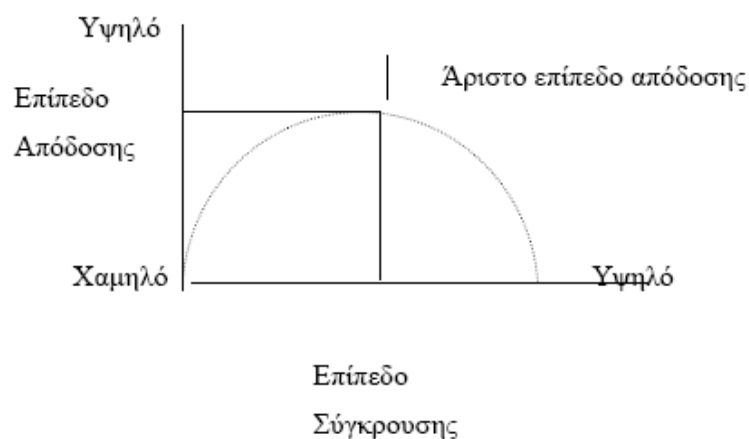
Τέλος, η κάθε σύγκρουση έχει την τελική της έκβαση η οποία μπορεί να είναι είτε θετική και αποτελεσματική λόγω της βελτίωσης της ομάδας είτε αρνητική και ανασχετική ως προς την λειτουργικότητα της απόδοσης της ομάδας (Καντάς, 1995. Robbins, 1995).

Στο σημείο αυτό αξίζει να καταγραφεί η διαδικασία της σύγκρουσης όπως αυτή αποτυπώνεται από την Kernberg (1998). Τα πέντε στάδια που περιγράφει η συγγραφέας είναι πολύ διαφορετικά συγκριτικά με τα όσα μέχρι τώρα έχουν καταγραφεί. Το πρώτο στάδιο λοιπόν, αναφέρεται **στην σύγκρουση που λανθάνει** (η οποία συνήθως παρουσιάζεται όταν συμβαίνει μια αλλαγή), το δεύτερο στάδιο αναφέρεται **στην σύγκρουση που γίνεται αντιληπτή** (στο στάδιο αυτό τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου προβλήματος, ωστόσο όμως δεν νιώθουν την άμεση απειλή των συμφερόντων τους, το τρίτο στάδιο είναι η

σύγκρουση που βιώνεται όπου τα μέλη πια της επιχείρησης εμπλέκονται συναισθηματικά, επικρατεί ένταση στις μεταξύ τους σχέσεις και ο καθένας προσπαθεί να υπερασπιστεί την θέση του, την οποία νιώθει να απειλείται. Ακολουθεί το τέταρτο στάδιο αυτό της **σύγκρουσης που εκδηλώνεται** είτε με μικρές διαφωνίες, είτε με περισσότερο επιθετικό τρόπο. Τέλος ακολουθεί το **αποτέλεσμα της σύγκρουσης** το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι περισσότερο εύκολο να λυθεί και προληφθεί η σύγκρουση όταν είναι στα αρχικά στάδια.

Αντιμετώπιση της σύγκρουσης

Όπως πολύ καλά γνωρίζουμε ο χειρισμός των συγκρούσεων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση και φυσικά δεν είναι καθόλου ανώδυνη. Η επίλυση μιας σύγκρουσης είναι μια διαδικασία σταδιακή (Rider, 2002) Βασική προϋπόθεση για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης αποτελεί η κατανόηση των γενεσιουργών αιτίων αυτής καθώς επίσης και η εξεύρεση του επιπέδου και της έντασης της σύγκρουσης προκειμένου η επιχείρηση να καρπωθεί τα οφέλη από αυτήν, κάτι το οποίο αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης

ΠΗΓΗ J.B. Barney & R.W. Griffin, The Management of Organizations, 1992

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι αν οι συγκρούσεις δεν εντοπιστούν έγκαιρα είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν ολικώς. Καθοριστική σημασία φαίνεται να έχει στην επίλυση των συγκρούσεων η διαχείριση και η ηγεσία ενός οργανισμού (Goleman, 2000)

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα ασχοληθούμε με την αντιμετώπιση της σύγκρουσης από την πλευρά της εταιρείας καθώς γνωρίζουμε ότι αυτή λαμβάνει χώρα αναπόφευκτα σε κάθε εργασιακό χώρο, σίγουρα όμως, σε διαφορετική ένταση και με διαφορετικό τρόπο. Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης θα μπορούσε να οριστεί ως η υποβοήθηση ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση προκειμένου να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης τους (Rider, 2002). Γι' αυτό όταν πια οι επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να την προλάβουν καλό θα είναι να φροντίσουν ώστε:

- Να στρέψουν αυτήν την σύγκρουση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών σε κάποιον κοινό εχθρό εκτός επιχείρησής τους
- Να επιδιώξουν την δημιουργία και τον συντονισμό με εξειδικευμένο προσωπικό ομάδων με στόχο την εκπαίδευση των μελών της επιχείρησης στην επίλυση των συγκρούσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεσματικότερης επικοινωνίας
- η ηγεσία της κάθε επιχείρησης να μεριμνήσει για την αгаστή συνεργασία μεταξύ των αντικρουόμενων μερών
- ίσως χρειαστεί η ηγεσία της επιχείρησης να θέσει εκ νέου στόχους με όρια και κανόνες (Καντάς, 1998)
- ίσως θεωρηθεί αναγκαία η χρήση της ψηφοφορίας (η πλειοψηφία κερδίζει)

- να ενθαρρυνθούν και τα δύο μέρη, ώστε να επέλθει συζήτηση μεταξύ τους (Sims, Fineman & Gabriel, 1993)

Εκτός όμως από τους παραπάνω τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης αξιόλογο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος που προτείνει η Ρήγα (2001) και το οποίο ονομάζει **«ψυχοκοινωνική παρέμβαση»** στην οποία ο εργοδότης χρησιμοποιεί την έρευνα – δράση για να ερευνήσει και να καταλάβει τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Αξιόλογο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι στρατηγικές που προτείνει ο Γιαννουλέας (1998) για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Αυτές οι στρατηγικές είναι η **«διευθέτηση»** που αναφέρεται στην ικανοποίηση της μιας πλευρά των συμφερόντων, ο **«συμβιβασμός»** δηλαδή στην αμοιβαία υποχώρηση και τον δύο. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει νικητής και ηττημένος. Η τρίτη στρατηγική, είναι η **«αποφυγή»** την οποία τα άτομα ηθελημένα αγνοούν και αδιαφορούν προκειμένου να αποφύγουν την σύγκρουση με αυτούς που διαφωνούν. Η τέταρτη στρατηγική, αναφέρεται στην **«συνεργασία»** στην οποία γνωρίζουν και τα δύο μέρη ότι μετά την σύγκρουση θα έχουν κοινά συμφέροντα. Πέμπτη τέλος, στρατηγική, είναι ο **«ανταγωνισμός»**, όπου ικανοποιούνται τα αιτήματα της μιας εκ των δυο αντικρουόμενων μερών.

Ο Πιντέλογλου (2000) επίσης αναφέρει ως πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης α) την **διαιτησία** όπου η ανάληψη της σύγκρουσης γίνεται από κάποιον ειδικό, β) την **μεσολάβηση** ενός τρίτου προσώπου και αναλαμβάνει την επίλυση της σύγκρουσης αφού έχει αποτύχει γ) η **συμφιλίωση**. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που επέρχεται η συμφιλίωση των δύο μερών τις περισσότερες φορές υπογράφεται ένα συμβόλαιο με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Αξίζει ακόμα, να καταγραφούν, ως τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης η **«δωροδοκία»** κατά την οποία κάποια πλευρά αμείβεται προκειμένου να αλλάξει την συμπεριφορά της και οι **κανονισμοί** οι οποίοι επιβάλλονται προκειμένου να επέλθει λύση της σύγκρουσης (Μπουραντάς, 2001). Τέλος, ο πιο σημαντικός τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης σχετίζεται με την παιδεία, την κουλτούρα και την ψυχολογική ωριμότητα των εργαζομένων. Θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να προωθούν τον συναγωνισμό και να παραμερίζουν τον ανταγωνισμό (Μπουραντάς, 2001).

Πριν κλείσουμε την υποενότητα αυτή, που αναφέρεται στους τρόπους χειρισμού της σύγκρουσης, αξίζει να καταγραφούν οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, όπως αυτοί αποτυπώνονται από τον Thomas (1976). Αναφέρει την **αποφυγή** ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, μία μέθοδο την οποία χρησιμοποιούν οι περισσότερο αυστηρές επιχειρήσεις. Η αποφυγή πρέπει να χρησιμοποιείται όταν το ζήτημα για το οποίο προκύπτει η σύγκρουση δεν είναι καίριας σημασίας και όταν μέσω της αποφυγής, κερδίζεται χρόνος για συλλογή περισσότερων πληροφοριών που θα αποβούν χρήσιμες για την ανάλυση του θέματος. Η αποφυγή είναι η αντίθετη τεχνική από την **διεκδίκηση**. Κατά την διάρκεια της διεκδίκησης μια ομάδα ή ένα άτομο αγνοεί για τα συμφέροντα και τις ανάγκες των άλλων και επιδιώκει την απόλυτη επιβολή των δικών του. Συνήθως, αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται από άτομα που έχουν εξουσία και κύρος. Το τρίτο στάδιο αποτελεί ο **συμβιβασμός** στο οποίο και οι δύο ομάδες παραχωρούν κάτι προκειμένου να βρουν μια κοινή λύση. Θεωρείται ως η γρηγορότερη λύση, μικρής διάρκειας. Το τελευταίο στάδιο αποτελεί η **συνεργασία (διαπραγμάτευση για αμοιβαίο όφελος)** είναι μια στρατηγική κερδίζω-κερδίζεις. Χρησιμοποιείται κυρίως, για κρίσιμα ζητήματα και προσφέρει λύσεις συνήθως μακράς διάρκειας. Είναι περισσότερο αποτελεσματική για συναισθηματικά ζητήματα.

Λειτουργική – Μη λειτουργική Σύγκρουση:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η σύγκρουση σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτη αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα έχει αρνητικές συνέπειες για αυτόν. Αν χειριστεί και αντιμετωπιστεί δημιουργικά εξίσου δημιουργικό θα είναι και το αποτέλεσμα της. Το στοιχείο που διαχωρίζει το αν μια σύγκρουση είναι ή όχι λειτουργική αναφέρεται στα αποτελέσματα που έχει αυτήν για τον οργανισμό. Θα αποτελούσε λάθος μας να υποστηρίξουμε ότι η διαφορά της λειτουργικής από την μη λειτουργική σύγκρουση είναι διακριτή και οι συνέπειες της κάθε μιας ξεχωριστά είναι ίδιες για όλες τις ομάδες (Hall, 1994). Σημαντικός, προσδιοριστικός παράγοντας αποτελεί η επίδραση που ασκεί στην ομάδα ή σε κάποιο μέλος ξεχωριστά. Στην παρούσα υποενότητα θα μελετήσουμε τις επιπτώσεις της μη λειτουργικής σύγκρουσης καθώς πολλές φορές αποτελούν τροχοπέδη για την ομαλή έκβαση της ομάδας και την υποσκάπτουν. Ειδικότερα η μη αποτελεσματική σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει :

- Εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας
- Διαστρεβλώσεις σχετικά με τα θετικά χαρακτηριστικά και αρετές που παρουσιάζει η ομάδα με την οποία συγκρούεται
- Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών
- Δημιουργία αρνητικών στερεοτύπων τα οποία πιθανόν να οδηγήσουν στην έλλειψη του συντονισμού της ομάδας (Kernberg, 1998)
- Μειωμένη ατομική επίδοση (Gong, Shenkar, Nyaw et. al., 2001)
- Χαμένες ώρες εργασίας στο προσωπικό
- Μείωση της συνεργασίας και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού
- Δημιουργία γενικότερα ενός δυσάρεστου κλίματος (Γιαννουλέας, 1998)

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ορισμένες φορές η σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική για την ομάδα καθώς έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει και οριοθετεί ίσως με περισσότερη σαφήνεια τους στόχους της ομάδας. Η αλήθεια είναι ότι η συγκεκριμένη άποψη δεν βρίσκει πολλούς υποστηρικτές ωστόσο όμως εμείς θα καταγράψουμε ορισμένες «θετικές» συνέπειες της:

- Η σύγκρουση αυξάνει την αποδοτικότητα του οργανισμού καθώς η ηγεσία του τις περισσότερες φορές προσπαθεί να βρει νέους τρόπους και νέα μέσα τα οποία είναι συνήθως καινοτόμα.
- Η σύγκρουση επιλύεται συνήθως με μεγάλη ένταση κάτι το οποίο κάνει τα συγκρουόμενα μέλη να κινητοποιηθούν περισσότερο
- Η σύγκρουση θεωρείται ως ένας τρόπος με τον οποίο η ηγεσία του εκάστοτε φορέα αλλάζει την υπάρχουσα δομή της και τα σχέδια της κάνοντας ριζικές πολλές φορές αλλαγές
- Η σύγκρουση πολλές φορές βελτιώνει τα επίπεδα συνοχής της ομάδας καθώς έχουν να πολεμήσουν «τον κοινό εχθρό» παραμερίζοντας τις όποιες προσωπικές διαφωνίες πιθανόν είχαν (Robbins, 1995. Baron, 1986)
- Η εκτόνωση , η αναθεώρηση ορισμένων σκέψεων, συνειδητοποίηση κοινών προβλημάτων (Γιαννουλέας, 1998)
- Ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος (Καντάς, 1995)

Τρόποι πρόληψης των συγκρούσεων :

Παρά τις θετικές συνέπειες που παρουσιάζει η σύγκρουση σε έναν οργανισμό αξίζει να αναφέρουμε ότι καλό θα είναι να τις προλαμβάνουμε, ειδικότερα δε εκείνες που είναι καταστρεπτικές για την λειτουργία της ομάδας. Σκόπιμη θεωρείται η αποφυγή των συνθηκών και των καταστάσεων εκείνων που οδηγούν τα μέλη μιας ομάδας αλλά και τις ομάδες γενικότερα σε ανταγωνισμό και σύγκρουση. Οι ηγέτες των ομάδων θα πρέπει να εστιάζουν στον συντονισμό δράσεων που θα αποδώσουν στον οργανισμό. Ακόμη, θετικά φαίνεται να λειτουργεί αρκετές φορές η μετακίνηση ορισμένων μελών της ομάδας από την μία ομάδα στην άλλη. Εκτός όμως από τα παραπάνω, η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού πρέπει να φροντίζει ώστε να τονίζεται και να ορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος του εκάστοτε τμήματος και η συνεισφορά του καθενός προσωπικά ώστε να μην δημιουργούνται εκείνες οι συνθήκες που οδηγούν σε ανταγωνισμό μεταξύ του προσωπικού. Παράλληλα με τα παραπάνω, θετικά φαίνεται να συμβάλλουν οι καθιερωμένες τακτές συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού στις οποίες θα συζητούνται τα θέματα που έχουν προκύψει κατά την διάρκεια εργασίας τους (Καντάς, 1995. Hersey, & Blanchard, 1988).

Η διαπραγμάτευση ως πρόληψη της σύγκρουσης

Όπως ήδη έχει αναφερθεί πολλές φορές η ιδέα της μη εκδήλωσης σύγκρουσης φαντάζει ως μη ρεαλιστική μέσα σε έναν οργανισμό. Αναπόφευκτα, αυτή θα επηρεάσει και την απόδοση του οργανισμού. Μια καλή στρατηγική αντιμετώπισης της σύγκρουσης αποτελεί η **διαπραγμάτευση** η οποία θα μπορούσε να οριστεί ως η προσπάθεια που κάνουν τα

αντιμαχόμενα μέλη μεταξύ τους προκειμένου να οριοθετήσουν εκ νέου τις προϋποθέσεις της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης καθώς επίσης και η κατάληξη τους σε μια λύση που θα είναι βοηθητική και λειτουργική και για τα δύο μέρη (Gefald, Nishii, Holcombe et al., 2001). Ορισμένοι επιστήμονες υπογραμμίζουν, ότι οι διαπραγματευτές είναι αδιάφοροι και ανεξάρτητοι τις περισσότερες φορές από το προς διαπραγμάτευση θέμα (Harinck, Dedreu & VanVianen, 2000). Πριν προβούμε στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης, αξίζει να σημειωθεί ότι το άτομο που κάνει την διαπραγμάτευση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από κάποιες ικανότητες. Μια πολύ σημαντική και καταλυτικής σημασίας ικανότητα που πρέπει να έχει, είναι να γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται με διπλωματία ανθρώπους όταν βρίσκονται σε ένταση. Εξίσου σημαντική, φαίνεται να είναι οι γνώσεις που πρέπει να έχει για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών. Οι διευκολυντές ακόμη, πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή, να μπορούν να χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές για να κερδίζουν την υποστήριξη και την συναίνεση των άλλων, να μπορούν να συνθέτουν με ανάλογο τρόπο τα δεδομένα ώστε να αναδείξουν την άποψη τους με αποτελεσματικό τρόπο (Goleman, 2000).

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: η **διαπραγμάτευση αμοιβαίας κατανόησης** στην οποία και τα δύο μέρη θα έχουν κερδίσει κάτι. Και οι δύο πλευρές νιώθουν νικημένοι με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι μεταξύ τους σχέσεις και συνεργασίες (Robins, 1995). Μέσα επομένως από αυτήν την διαπραγμάτευση τα άτομα και των δύο πλευρών θα καλλιεργούν και θα διατηρούν μεγάλα δίκτυα σχέσεων, θα αναζητούν σχέσεις που θα είναι ωφέλιμες και για τις δύο πλευρές, θα δημιουργούν δεσμούς και καλή επικοινωνία, η οποία θα τους βοηθήσει να συνάπτουν και να διατηρούν υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους (Goleman, 2000). Η δεύτερη κατηγορία είναι η **διαπραγμάτευση κατανομής** στην οποία αναπόφευκτα το ένα μέλος θα νιώσει ηττημένο. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν τα συμφέροντα και των δυο μερών είναι άκρως αντίθετα. Συνήθως τις περισσότερες φορές αναζητείται μια ενδιάμεση λύση (Robins, 1995).

Εύκολα θα μπορούσε κανείς να αντιληφθεί ότι πρόκειται για μια πολύ αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης της σύγκρουσης η οποία πραγματοποιείται σε πέντε στάδια. Αρχικά, καλό θα είναι πριν το ξεκίνημα της διαδικασίας να καθοριστούν με σαφήνεια και ακρίβεια το είδος της σύγκρουσης, τα αίτια όπως αυτά παρουσιάζονται και από τις δύο πλευρές και τους στόχους της κάθε ομάδας χωριστά, αναφερόμαστε δηλαδή στο στάδιο του **προγραμματισμού και του σχεδιασμού**. Ακολουθεί το στάδιο που έχει να κάνει με τον **καθορισμό των κανόνων** αναφορικά με την διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τέτοιοι κανόνες μπορεί να αναφέρονται στον τρόπο και στον τόπο διεξαγωγής της σύγκρουσης. Στην συγκεκριμένη φάση είναι απαραίτητο η σύναψη ενός συμβολαίου. Το στάδιο αυτό έπεται εκείνο στο οποίο τα μέλη υποστηρίζουν και αποσαφηνίζουν τις απαιτήσεις του, οι οποίες πιθανόν να οδήγησαν στην σύγκρουση, δηλαδή είναι το στάδιο της **δικαιολόγησης και αποσαφήνισης**. Ακολουθεί η **διαπραγμάτευση και η επίλυση του προβλήματος** που προκάλεσε την σύγκρουση. Στο στάδιο αυτό αναντίρρητα γίνονται «παζάρια» μεταξύ των δύο μερών. Τέλος, είναι το **κλείσιμο της διαδικασίας**, στο οποίο στάδιο τα όσα συμφωνήθηκαν πραγματοποιούνται. (Robbins, 1995). Αξίζει να αναφερθεί ότι «σε διαπραγμάτευση η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική. Αν είναι ανυποχώρητη, το πιθανότερο είναι, ότι η διαπραγμάτευση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο, κυρίως γιατί θα συμπαρασύρει και την άλλη πλευρά σε ανάλογη συμπεριφορά. Αν πάλι η διαπραγματευτική ομάδα είναι πολύ ενδοτική το πιθανότερο είναι, ότι θα οδηγηθεί σε μη επωφελή συμφωνία» (Καντάς, 1995 σελ.50).

Κλείνοντας την περιγραφή της διαδικασίας, που αναφέρεται στην διαπραγμάτευση, θα θέλαμε να υπογραμμίσουμε ότι πολλές φορές η διαπραγμάτευση μπορεί να αναφέρεται είτε σε πραγματικές είτε σε φανταστικές διαφορές (Bartunek, Kolb & Lewiski, 1992) και το αποτέλεσμα αυτής εξαρτάται αρκετές φορές εκτός από την αντίληψη του διαπραγματευτή και από τον λόγο της σύγκρουσης (Harinck, Dedreu & Van Vianen, 2000). Για αυτό, οι διαπραγματευτές πρέπει να ενορχηστρώνουν πετυχημένες λύσεις και να προωθούν τον διάλογο (Goleman, 2000).

Τρεις θεωρίες για την σύγκρουση:

Πριν ολοκληρώσουμε την διάλεξη μας αυτή, που αναφέρεται στις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο θα θέλαμε να αναφερθούμε σε τρεις διαφορετικές θεωρίες γύρω από την σύγκρουση. Θα ξεκινήσουμε με την **παραδοσιακή θεωρία**, η οποία υποστηρίζει ότι οι

συγκρούσεις είναι αρνητικές, δεν λαβαίνει υπόψη της καθόλου τον θετικό ρόλο και τις θετικές συνέπειες που αυτές (συγκρούσεις) παρουσιάζουν. Η θεωρία αυτή επικρατούσε κυρίως τις δεκαετίες του 1930 – 1940 και η σύγκρουση ήταν συνώνυμο της βίας και γενικότερα όλων των αρνητικών συνεπειών. Για τους εκπροσώπους αυτής της θεωρίας πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες και να καταπολεμηθούν προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού. Οι εκπρόσωποι της πρεσβεύουν ότι οι διευθυντές των εκάστοτε επιχειρήσεων αδυνατούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις και ότι εν μέρει ευθύνονται και οι ίδιοι για τις διενέξεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των μελών της (Robbins, 1995). Πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιοι που ανήκουν σε αυτήν την θεωρία, θεωρούν τις συγκρούσεις ως διαστροφή η οποία πρέπει να εξαφανιστεί μέσω της εκπαίδευσης ή μέσα από την απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών (Drucker, 1974).

Η **θεωρία της αλληλεπίδρασης** η οποία επιδιώκει την σύγκρουση καθώς αντιλαμβάνεται τις θετικές συνέπειες αυτής. Μέσω της σύγκρουσης το άτομο βγαίνει από την αδράνεια και την στατικότητα. Η θεωρία αυτή κινητοποιεί τους ηγέτες της επιχείρησης, προκειμένου να κρατά την σύγκρουση σε ένα χαμηλό επίπεδο. Δίνει μεγάλη έμφαση στην λειτουργική σύγκρουση και πρεσβεύει ότι οι συγκρούσεις οφείλονται στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών και συστημάτων.

Η **θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων**, η οποία αποδέχεται την σύγκρουση ως φυσικό συμβάν στις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στην θετική πλευρά της σύγκρουσης (Robbins, 1995)

Επίλογος:

Κλείνοντας την συγκεκριμένη διάλεξη, ευελπιστούμε η παρουσίαση του θέματος μας να σταθεί αφορμή για περαιτέρω έρευνα γύρω από θέματα που άπτονται με την συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του καθώς τα πορίσματα αυτά θα αποφέρουν βελτίωση της ποιότητας εργασίας των ανθρώπων. Αναντίρρητα, γνωρίζουμε ότι, πολλές φορές οι δοξασίες και οι παγιωμένες αντιλήψεις που κυριαρχούν γύρω από τον χώρο της εργασίας είναι πολύ δύσκολες να αλλάξουν. Υποστηρίζουμε όμως, ότι είναι ένας χώρος που χρήζει ιδιαίτερης σημασίας και έρευνας, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες όσων ασχοληθούν με αυτήν είναι ατελείωτες. Τέλος καταλήγουμε στο ότι η οργανωτική συμπεριφορά είναι ένα πολύτιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να προσφέρει καθοδήγηση μέσω καινοτόμων προγραμμάτων και μεθόδων, ειδικότερα δε, σε περιόδους κρίσεων

Βιβλιογραφία:

- Αξελροντ, Ρ.(1998). *Η Εξέλιξη της συνεργασίας*. (Σ. Στασινός, μτφ) Αθήνα, Καστανιώτη
- Bartunek, J.M. & Reid, R.D. (1992). The role of Conflict in a second order change attempt. In D.M. Kolb & J.M.Bartunek (eds), *Hidden Conflict in Organizations*(pp. 116 -142). Newbury Park, Sage Publications.
- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston, Allyn & Bacon inc.
- Brickley, J. A., Smith, C.W. & Zimmerman, J.L. (2001). *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Boston, McGraw – Hill Irwin
- Gong, Y., Shenkar, O., Nyaw M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1059 -1074
- Goleman, D.(2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Gelfand, M.J., Nishii, L. H., Holcombe, K. M. Dyer, N., Ohbuchi, K.J., & Fukuno, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1059-1074
- Γιαννουλάς, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Ζάβλανος Μ.(2000). *Οργάνωση και Διοίκηση* Αθήνα, Έλλην.
- Drucker, P., F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, Practices* Harper, & Row, New York
- Hall, P. (1994). *Managing Quality*, Barrie G. Dale
- Harinck, F.,K. , Dedreu, C. & VaVianen, A. (2000). The impact of Conflict Issues on Fixed – Pie Perceptions, Problem Solving and integrative outcomes in negotiation. *Journal of Organizational Behavior and human decision Processes*, 81, 329 -358
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall.
- Helgensen K. (1990). *Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- Καντάς, Α.(1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθηνά, Ελληνικά Γράμματα
- Kernberg, O.F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations*. London, Yale University Press.
- Maanen, J.V. (1992). Drinking Our Troubles away. In D.M. Kolb & J. M. Bartunek (eds), *Hidden Conflict in Organizations* (pp.32-60) Newbury Park, Sage Publications
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπενού.
- Πιντέλογλου, Ν. (2000). *Εισαγωγή στις Εργασιακές σχέσεις*, Έλλην
- Robbins, R (1995). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs Prentice Hall
- Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y.(1993). *Organizing & Organazations*. London, Sage Publications
- Stoner, J. (1989). *Management*, Free Press, New York, U.S.A
- Ρήγα Α.Β.(2001). *Ψυχοκοινωνικές παρεμβάσεις σε οργανισμούς, ομάδες και άτομα. Θεωρία- Έρευνα- Εφαρμογές*, Αθήνα, Ελληνικά γράμματα
- Tinsley, C.H. (2001). How Negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 583 - 593
- Thomas K.W. (1992). *Conflict and negotiation Process in Organizations*. Στο Μ.Δ. Dunette και L. M. Hough (eds), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 2nd , 3, Paolo Alto, C.A.: consulting Psychologists Press, 651-717.