

Οι συγκρούσεις στους Οργανισμούς

Conflicts within Organisations

Author: Μαρία Πιζή - Αναστασίου

Ανώτερη Νοσηλευτική Λειτουργός Δίπλωμα Νοσηλευτικής Διοίκησης

Περίληψη

Οι αντιθέσεις και συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σε ένα οργανισμό είναι πολλές και ποικίλες. Ο μάνατζερ έχοντας την ευθύνη του τμήματος του πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την παρουσία συγκρούσεων. Ακολούθως να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες διευθέτησης των συγκρούσεων και να προβλέπει αν αυτές θα συμβάλουν στην πρόοδο ή θα δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι συγκρούσεις προέρχονται από διάφορες αιτίες. Έτσι ο μάνατζερ που διευθετεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, για να επιλέξει σωστά την τεχνική της διευθέτησης των συγκρούσεων που αρμόζει στην εκάστοτε κατάσταση, πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει με ακρίβεια την προέλευση τους, τα άτομα που μετέχουν σε αυτές, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Στην παρακάτω βιβλιογραφική ανασκόπηση θα εξεταστεί η έννοια των συγκρούσεων, οι πηγές των συγκρούσεων, ορισμένες από τις μεθόδους διευθέτησης τους, οι διαφορές φύλου και οι ατομικές διαφορές σχετικά με την επιλογή μεθόδου. Επίσης θα εξεταστούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι συγκρούσεις στα άτομα και στον οργανισμό

Abstract

Conflicts that happen in an organization are many and may vary between them. The manager that is in charge in a department must be able to recognize their existence and their causes, the people that are involved and the relationship between them. These will help him/her to choose the best way to solve the conflict so to gain the best positive results for the organization.

In the following literature review the meaning of conflicts and their causes will be mentioned. Furthermore the five different kinds of the manager, the gender of the manager in choosing the best solving way, the ways of dealing with conflicts according to the Thomas-Kilman conflict mode instrument and the manager being himself a part of the conflict will be discussed as well among others.

Σε όλους τους οργανισμούς αναπόφευκτα υπάρχουν αντιθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων στο χώρο εργασίας, πιθανόν λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, ιδεών, στόχων ή προτεραιοτήτων. Ανάλογα με το πώς οι αντιθέσεις αυτές αντιμετωπίζονται μπορούν να αποβούν αποδοτικές ή καταστροφικές, σχετικά με τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα στον τόπο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1999), αιτίες

αντιθέσεων με επακόλουθο τη δημιουργία συγκρούσεων είναι εκτός άλλων και οι προσωπικές διαφορές μεταξύ των ατόμων με τη διαφορετικότητα των πεποιθήσεων, αξιών, μόρφωσης, εκπαίδευσης, ικανοτήτων, εμπειριών και ατομικών χαρακτηριστικών καθώς επίσης και η παρουσία ή μείωση των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού. Επομένως οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο των παραπάνω και είναι καθημερινό φαινόμενο στους οργανισμούς.

Πλήθος συγγραφέων και ερευνητών όπως οι McElhane (1996), Aschenbrenner & Siders (1999), Ζαβλάνος (1999), Cox (2000), Valentine (2001), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι σπαταλούν το 20% περίπου του χρόνου τους για τη διευθέτηση συγκρούσεων. Συμφωνούν δε ότι η καλύτερη επιτυχημένη μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων είναι η πρόληψή τους. Αυτό χρειάζεται συνεχή επίβλεψη για έγκαιρη αναγνώριση και λήψη μέτρων σε διαφορές πριν τη δημιουργία μιας πραγματικής σύγκρουσης.

Ενώ οι συγγραφείς και ερευνητές του θέματος καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι οι συγκρούσεις στον οργανισμό είναι αναπόφευκτες, εντούτοις διαφωνούν στη χρησιμότητά τους. Μπορεί να είναι εποικοδομητικές με την έννοια ότι υποστηρίζουν τους σκοπούς και βελτιώνουν την απόδοση με το να παράγουν νέες ιδέες και να ευνοούν τη δημιουργικότητα και μάθηση. Αντίθετα οι συγκρούσεις μπορούν να αποβούν καταστρεπτικές γιατί πιθανόν να απειλούν το συμφέρον του οργανισμού και να φέρουν αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση καταστρέφοντας τη δυναμική της ομάδας. Κατά τον Λαζάρου (2002), η θετικότητα ή αρνητικότητα των επιπτώσεων των συγκρούσεων, ποικίλει σε ανταπόκριση από τα συγκρουόμενα άτομα ανάλογα με την προσωπικότητα και τη στιγμιαία πνευματική κατάσταση του ατόμου.

Ορισμοί συγκρούσεων

«Σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας» (Μπουραντάς 1992! 102).

Στο ίδιο θέμα κινείται και ο Ζαβλάνος (1999) που αναφέρει ότι «σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων ή ομάδων πάνω σε διάφορα θέματα». Αναλύει δε με λεπτομέρεια τις αντιθέσεις ως αιτίες συγκρούσεων παραθέτοντας ορισμούς των αντιθέσεων από διάφορους μελετητές.

Συγκεκριμένα ο Kriesburg (Στο Ζαβλάνο 1999) ορίζει τις αντιθέσεις «σαν μια μορφή σχέσης μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς».

Ο Deutsch (Στο Ζαβλάνο 1999) αναφέρει ότι «η αντίθεση εμφανίζεται όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας».

Αντίθετα ο Robbins (Στο Ζαβλάνο 1999) έδειξε ότι «χωρίς αντιθέσεις θα υπήρχαν πολύ λίγες νέες προκλήσεις, δε θα υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες και οι οργανισμοί θα ήταν απαθείς και άγονοι».

Πιο σωστός φαίνεται να είναι ο ορισμός του Pondy (Στο Ζαβλάνο 1999) που τονίζει ότι οι «αντιθέσεις είναι μια δυναμική κοινωνική διαδικασία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων».

Κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων

Ο Καραγιάννης (2003) χωρίζει τις συγκρούσεις σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Διαπροσωπικές συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων στον οργανισμό.
2. Στις ομαδικές συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ των ομάδων.
3. Συγκρούσεις σε οργανωσιακό επίπεδο που ταξινομούνται σε:
 - α) ιεραρχικές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων
 - β) λειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού
 - γ) συγκρούσεις επιτελικών-γραμμικών στελεχών και
 - δ) συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης ομάδας ή οργάνωσης.

Πηγές Συγκρούσεων

Ο Μπουραντάς (1992) αναφέρει ότι πηγές συγκρούσεων μπορεί να είναι:

1. Οι συγκρουόμενοι στόχοι, δηλαδή η επίτευξη του ενός συνεπάγεται μη επίτευξη του άλλου. Γι' αυτό και το άτομο ή η ομάδα που υποστηρίζει τον καθένα στόχο έρχεται σε σύγκρουση με το άλλο μέρος.
2. Οι περιορισμένοι πόροι, με το κάθε μέρος να επιδιώκει το μεγαλύτερο μερίδιο των πόρων για τον εαυτό του.
3. Διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες των ατόμων και των ομάδων, όσον αφορά στόχους, κανόνες κ.λ.π.
4. Οργανωτικές αδυναμίες, όπως μη σαφής κατανόηση των στόχων, ασαφή καθορισμό καθηκόντων και ρόλων και έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.
5. Κακή επικοινωνία.
6. Ζωτικός χώρος. Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει τη δική του σφαίρα επιρροής και ελέγχου σε άλλα άτομα. Η παραβίαση της σφαίρας ενός ατόμου προκαλεί σύγκρουση.

Συμπληρωματικές πηγές συγκρούσεων κατά το Λαζάρου (1996) είναι και οι ακόλουθες:

1. Σε επαγγελματικό επίπεδο:

- η πιεστικότητα της εργασίας
- η επαγγελματική αβεβαιότητα για τους προσωρινούς υπαλλήλους
- ο τρόπος με τον οποίο το άτομο τυγχάνει να το μεταχειρίζονται
- η αίσθηση της άνισης ή μη αξιολογικής μεταχείρισης
- η ίδια η εργασία λόγω της μονοτονίας
- η έλλειψη προοπτικής ανέλιξης.

Διάφοροι συγγραφείς που περιλαμβάνονται στην έρευνα του Cavanagh (1991), έχουν ασχοληθεί θεωρητικά με τις πηγές που δυνατό να προκαλέσουν συγκρούσεις.

Σύμφωνα με τον Ma (1984), οι συγκρούσεις στη νοσηλευτική μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε :

- Διαφορές στις αξίες,
- Διαφορές στις προσδοκίες των ρόλων,
- Διαφορές στις αντιλήψεις,
- Έλλειψη επικοινωνίας,
- Διαφορετικοί στόχοι, επίπεδα και ορ- γανωσιακή συμπεριφορά.

Επιπλέον ο Redland (1982) επισημαίνει την κοινωνική τάξη σαν πρόκληση συγκρούσεων, όταν άτομα με διαφορετική εκπαίδευση και οργανωσιακό υπόβαθρο αναγκάζονται να συνεργάζονται.

Συμφωνώντας ο Ashley (1973) δίνει σαν παράδειγμα την άρνηση οποιασδήποτε υπόδειξης από το ιατρικό προσωπικό προερχόμενη από τους νοσηλευτές με το χαρακτηριστικό «είσαι απλά μια νοσοκόμα».

Οι Aschenbrener & Siders (1999) προσθέτουν την έλλειψη υπομονής μεταξύ των δύο προαναφερόμενων ομάδων και επιπλέον προσθέτουν σαν πηγή των συγκρούσεων υπαρκτές παλαιές εμπειρίες από τα μέλη της σύγκρουσης που επηρεάζουν τα πιστεύω και τον τρόπο συμπεριφοράς τους.

2. Σε προσωπικό επίπεδο:

- η βιολογική ή/και ψυχολογική κόπωση που πιθανόν να προκαλείται από:
 - α) τον τρόπο ζωής του ατόμου
 - β) το οικογενειακό του περιβάλλον
 - γ) τα προβλήματά του
 - δ) κληρονομικούς παράγοντες
 - ε) τις φιλοδοξίες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες

που επιδιώκει να πετύχει.

Διοικητική συμπεριφορά

«Οι συγγραφείς στο παρελθόν ισχυρίζονται ότι το ενδιαφέρον για το καθήκον τείνει ν' αντιπροσωπεύεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον για σχέσεις αντιπροσωπεύεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του.

Αυτός ο ισχυρισμός ήταν δημοφιλής, γιατί γενικά πιστευόταν ότι ένας μάνατζερ επηρεάζει τους υφισταμένους του με έναν από τους δύο τρόπους: 1) μπορεί να λέει στους υφισταμένους του τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, ή 2) μπορεί να μοιραστεί τις διευθυντικές του ευθύνες με τους υφισταμένους του, εμπλέκοντάς τους στον προγραμματισμό και την εκτέλεση του καθήκοντος. Το πρώτο είναι το παραδοσιακό αυταρχικό στυλ που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για το καθήκον, ενώ το δεύτερο είναι το δημοκρατικό στυλ που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις» (Κανελλόπουλος 1990).

Μια δημοφιλής εφαρμογή των παραπάνω αποτελεί η διοικητική σχάρα των Blake and Mouton, που βάση του ενδιαφέροντος του μάνατζερ 1) για τον άνθρωπο και 2) για την παραγωγή, δίδει πέντε διαφορετικά είδη διευθυντής.

1) Αδύνατος μάνατζερ: ο μάνατζερ δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους υφιστάμενούς του. «Ένας προσανατολισμός αδύνατου management μπορεί να παρατηρηθεί σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος επανειλημμένα έχει αγνοηθεί για προαγωγή ή αισθάνεται πως δεν έχει τύχει δίκαιης μεταχείρισης. Κι αντί να προσβλέπει αλλού, μάλλον προσαρμόζεται, προσφέροντας ελάχιστη απόδοση» (Κανελλόπουλος 1990).

Ο Τζωρτζάκης (1992) και συνεργάτες βάζουν ταμπέλα στο συγκεκριμένο στυλ, αυτή της «αποδυναμωμένης διοίκησης», με το στέλεχος αυτής της κατηγορίας να έχει εγκαταλείψει κυριολεκτικά την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει τις πληροφορίες από τους ανώτερούς του στους υφιστάμενούς του.

2) Μάνατζερ του καθήκοντος: αυτός ο διευθυντής ενδιαφέρεται μέγιστα για την παραγωγή αλλά ελάχιστα για ανθρώπους ή σχέσεις. Ενδιαφέρεται δηλαδή για εκροή (αποτελέσματα) και βλέπει πως η βασική του ευθύνη είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Απαγορεύονται οι αντιρρήσεις ενώ οι εργαζόμενοι που δε συμμορφώνονται, αντικαθίστανται (Κανελλόπουλος 1990).

3) Μάνατζερ του εκκρεμούς: ο μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων (Κανελλόπουλος 1990).

Διαφορετικά μπορεί να χαρακτηριστεί σαν «διοίκηση των ισορροπιών» (Τζωρτζάκης 1992), που παρόλο που τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι, βασικά, στελέχη του καθήκοντος, εντούτοις έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελείται αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να πετύχει το στόχο του.

4) Μάνατζερ της λέσχης: το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από το μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους «υφιστάμενους» και το σχεδόν ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή. «Το διοικητικό στέλεχος δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι είναι χαλαρωμένοι, φιλικοί, αλλά κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης» (Τζωρτζάκης 1992).

5) Συνεργατικός μάνατζερ ή συνεργατική διοίκηση: αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς δείχνει πως «το διοικητικό στέλεχος επιδεικνύει το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον του και την ίδια επιμέλεια, τόσο για τους υφιστάμενούς του όσο και για την υλοποίηση του στόχου της επιχείρησης» (Τζωρτζάκης 1992). «Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει τη συζήτηση και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν. Όταν ανακύπτουν συναισθηματικά προβλήματα στις σχέσεις εργασίας, ο συνεργατικός μάνατζερ θα τ' αντιμετωπίσει άμεσα για τη διευθέτηση των διαφορών» (Κανελλόπουλος 1990).

«Οι διευθύνοντες σπάνια είναι προσανατολισμένοι μόνο προς τους ανθρώπους ή μόνο προς την εργασία. Οπωσδήποτε ο διευθυντής - ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη δική του συμπεριφορά και την επίδραση

που έχει στους άλλους, την ατομική συμπεριφορά του προσωπικού, τα κίνητρα, τις δομές του έργου, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, ώστε να προσαρμόζει ανάλογα και τον τύπο ηγεσίας που ασκεί» (Λανάρα 1996).

Εργασιακή ικανοποίηση

«Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, ως το αποτέλεσμα, δηλαδή, εξωτερικών (αλλά και εσωτερικών) προς το άτομο παραγόντων» (Κάντας 1993).

Οι μάνατζερ μπορεί να είναι εξίσου υπεύθυνοι για την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται οι υφιστάμενοι τους σε πολλούς τομείς. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται η διοικητική τους συμπεριφορά, οι μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, η ύπαρξη αντιθέσεων και συγκρούσεων και η επιλογή της κατάλληλης, για κάθε περίπτωση, μεθόδου διεύθυνσής τους ως μέσο επιβράβευσης ή τιμωρίας. Καταλήγοντας οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

1) Οικονομικοί: - μισθολόγιο

- εναλλακτικές ευκαιρίες εργοδότησης ή
- μετακίνηση στο χώρο εργασίας

2) Κοινωνικοί:

Χαρακτηριστικά επαγγέλματος:

- ρουτίνα
- αυτονομία
- επανατροφοδότηση
- διαμάχη ρόλου
- φιλοδοξίες ρόλου
- υπερφόρτωση εργασίας
- μέθοδοι νοσηλείας
- δομή / εργασιακό περιβάλλον: - επικοινωνία
- διαπροσωπικές σχέσεις
- σχέσεις με προϊστάμενους
- στυλ ηγεσίας
- συμμετοχή
- άγχος

- ευκαιρίες ανέλιξης
- ασφάλεια, ευημερία, υγεία

3) Φυσιολογικοί/ ατομικοί: - ηλικία

- πείρα
- βαθμίδα στην υπηρεσία

(Πηγή: Ασπρής 2003)

«Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο υπάλληλος γι' αυτή. Η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Γι' αυτό και οι μάνατζερς πρέπει να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους ώστε να κατανοήσουν τις συνέπειες που αυτή έχει για τα άτομα στο χώρο της εργασίας» (Ζαβλάνος 1999).

Ο Locke (1976), από Κάντα (1993), πιστεύει ότι οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
- Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε αποδοχή και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
- Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο - δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
- Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική

από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδεικνύει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.

- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.

- Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.

- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.

- Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.

- Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητο να γίνει:

1. Πρόβλεψη ή διαγνωστική αντίληψη των συγκρούσεων.
2. Διάγνωση των αιτιών και πηγών των συγκρούσεων.
3. Παρέμβαση που μπορεί να είναι:
 - α) μείωση των συγκρούσεων με την αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας, ώστε οι συγκρουόμενες πλευρές να επικοινωνούν έμμεσα.
 - β) υποβοήθηση των μερών να αποκτήσουν καλύτερη αυτογνωσία, καθώς και καλύτερους τρόπους επικοινωνίας και προσέγγισης με τους άλλους και
 - γ) επανασχεδιασμός της οργανωτικής διάρθρωσης, ώστε να μειωθούν οι συγκρούσεις (Λαζάρου 1996).

Θεωρητικά η Andrew (1999) υπογραμμίζει ότι η καλύτερη μέθοδος χειρισμού των συγκρούσεων είναι η πρόληψή τους.

Για να γίνει αυτό κατορθωτό τα μέλη της ομάδας και του οργανισμού γενικότερα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες γραπτές ή προφορικές συμφωνίες ή πρωτόκολλα. Πρέπει δε:

- Να μεταχειρίζονται τον εαυτό τους, τους υφιστάμενους ή προϊστάμενούς τους και τους ασθενείς με τον ίδιο τρόπο που επιθυμούν και οι ίδιοι να τους μεταχειρίζονται.

- Να επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους και όπου είναι δυνατό η επικοινωνία να γίνεται προσωπικά και όχι δημόσια.

- Να σέβονται και να ανέχονται διαφορετικές προσωπικότητες μέσα στην ομάδα τους.

- Να μελετούν αυτές τις διαφορετικές προσωπικότητες, ίσως και να υιοθετούν στοιχεία που πιθανόν να βοηθήσουν και τους ίδιους.

Παράλληλα ο Casanova στο άρθρο των Siders & Aschenbrener (1999), προσθέτει ότι για να επιτευχθεί πρόληψη των συγκρούσεων, πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση σημείων που τις προαναγγέλλουν και έγκαιρη αντιμετώπισή τους πριν συμβεί στην πραγματικότητα η σύγκρουση. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό, αυτός που αναλαμβάνει την επίλυση της σύγκρουσης, να αντιμετωπίσει αντικειμενικά τα γεγονότα, όπως εξελίχθηκαν, και όχι τους ανθρώπους. Η διπλωματία δε, με την έννοια της ξεχωριστής προσωπικής συνάντησης με το κάθε μέρος της σύγκρουσης και το κτίσιμο εμπιστοσύνης με το μεσολαβητή, είναι ικανή στην κατάλληλη στιγμή να φέρει σε από κοινού συνάντηση όλα τα μέρη της σύγκρουσης με τη συνεργασία εκ μέρους τους να την επιλύει.

Ανάλυση των μεθόδων βάση του Thomas-Kilman conflict mode instrument

1. Αποφυγή

Η μέθοδος αυτή έχει θεωρηθεί σαν η πιο διαδεδομένη μεταξύ νοσηλευτικών λειτουργιών και μάλιστα πιθανόν λόγω της απουσίας εκ μέρους τους δύναμης ενώ,

κατά τη Valentine (1994), αυτό μπορεί να οφείλεται στην ιδεολογία του καθενός.

Οι Marriner (1982), Marriner & Poletti (1991), και Marriner (1995), από Valentine (2001), επισημαίνουν ότι η αποφυγή προκαλεί μη επιτυχή αποτελέσματα. Αντίθετα η Valentine και συνεργάτες (1998), τη θεωρούν επιτυχή εφ' όσον ο χρόνος δεν παίζει ρόλο στη σύγκρουση.

Το άτομο που καταφεύγει στη συγκεκριμένη μέθοδο έχει την άποψη ότι οποιαδήποτε προσπάθεια συζήτησης και επηρεασμού της συμπεριφοράς άλλων ατόμων είναι μάλλον ανέλπιστη και αχρείαστη. Αδιαφορεί για τις δικές του ανάγκες και ξεφεύγει εσκεμμένα από τη σύγκρουση αυξάνοντας την απόσταση μεταξύ αυτού και των λοιπών εμπλεκομένων σε αυτή, συνήθως με τη μορφή απουσίας από καλή επικοινωνία (Cross et al 1979 και Muniz 1981, από Cavanagh 1991).

2. Ανταγωνισμός

Στην έρευνά του ο Cavanagh (1991), επισημαίνει ότι τα ανταγωνιστικά άτομα κερδίζουν δύναμη και επιρροή με τη χρήση ανοικτής αντιπαράθεσης. Οι Lewis (1976) και Muniz (1981), προσδίδουν σε αυτό το άτομο το χαρακτηριστικό της εξουσιοδοτημένης διαταγής και άλλων κοινωνικών και οργανικών πιέσεων με τα οποία μετακινείται εντελώς από τη σκηνή των συγκρούσεων.

Οι Lachter & Mosek (1995), στην Valentine (1994), με έρευνά τους πάνω σε αριθμό φοιτητών εξηγούν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από άντρες, ακριβώς γιατί οι γυναίκες στηρίζονται πολύ πάνω σε συναισθήματα.

Οι Marriner (1982), Marriner & Poletti (1991) και Marriner (1995), από Valentine (2001), την κατατάσσουν στις ανεπιτυχείς μεθόδους.

3. Συμβιβασμός

Τα άτομα που καταφεύγουν στη συγκεκριμένη μέθοδο έχουν ανακαλύψει ότι δεν μπορούν πάντα και τα δύο μέρη να ικανοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους, αλλά

υπάρχουν πολλές πιθανότητες να τα εγκαταλείψουν για την επιτυχή επίλυση μιας σύγκρουσης.

Ο Redland (1982), από Cavanagh (1991), περιγράφει το συμβιβασμό σαν την «παίρνεις - δίνεις» μέθοδο.

Αν και οι δύο έρευνες των Marriner & Poletti (1991) και Marriner (1992), από Valentine (2001), φάνηκαν να κατατάσσουν το συμβιβασμό στις επιτυχείς μεθόδους διευθέτησης των συγκρούσεων, εντούτοις η έρευνα του Marriner (1995), δείχνει εντελώς το αντίθετο αποτέλεσμα.

4. Εξυπηρέτηση

Σε αυτή τη μέθοδο είναι τυπική η απόσυρση του ατόμου από τα δικά του ενδιαφέροντα για τα ενδιαφέροντα των άλλων. Ειδικά χαρακτηρίζεται από τη γνώμη ότι η διατήρηση, με όλους τους δυνατούς τρόπους, αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων, είναι πολύ πιο σημαντική από την επίλυση συναδελφικών αντιπαράθεσεων.

Οι Lawrence & Lorsch (1967) και Thomas (1981), στον Cavanagh (1991), επισημαίνουν ότι η χρήση χιούμορ είναι μια μέθοδος αρκετά ικανή για την αποφυγή έντασης, ενώ παράλληλα οι απόψεις εκφράζονται έμμεσα από το άτομο.

Η Valentine και συνεργάτες (1998), καταλήγουν στο γεγονός ότι η μέθοδος της εξυπηρέτησης δεν θεωρείται σαν ομαδική στρατηγική, ενώ οι Marriner (1982), Marriner & Poletti (1991) και Marriner (1995), από Valentine (2001), προσθέτουν στη μέθοδο την ετικέτα της αναποτελεσματικότητας.

5. Συνεργασία

Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται από όλους τους συγγραφείς και ερευνητές σαν η πιο επιτυχημένη, με κέρδος και για τα δύο μέρη, μέθοδος. Αποφέρει επίσης τα πιο μακροχρόνια αποτελέσματα (Follett 1941, Filley 1975, Likert & Likert 1976, Rahim 1986, από Valentine 1994 και Cavanagh 1991).

Οι Aschenbrenner & Siders (1999), επισημαίνουν ότι η συνεργασία προϋποθέτει προθυμία από όλα τα μέρη που λαμβάνουν

μέρος στη σύγκρουση, στο να ακούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους.

Θεωρητικά ο Luthans (1976), από Cavanagh (1991), υποστηρίζει ότι δεν μπορούν όλα τα είδη συγκρούσεων να επιλυθούν με τη μέθοδο της συνεργασίας λόγω αδυναμιών στην οργανωσιακή δομή. Η χρησιμοποίησή της προβλέπει μεγάλες οργανωσιακές αλλαγές.

Παράλληλα ο Roth (1995), εντοπίζει τη μεγάλη χρονική διάρκεια που είναι πολλές φορές απαραίτητη για τη μέθοδο της συνεργασίας και που μπορεί στο τέλος να μην αξίζει το αποτέλεσμα.

Ο Tomey (1991), από Roth (1995), αποδίδει ως αιτία στη διαπίστωση ότι η συνεργασία δεν χρησιμοποιείται συχνά, την έλλειψη δέσμευσης προς τη ληφθείσα απόφαση.

Διαφορετικότητα στην επιλογή μεθόδου μεταξύ μάνατζερ και νοσηλευτικών λειτουργιών:

Η Valentine (1994), συγκέντρωσε τα αποτελέσματα από οκτώ ερευνητές, που χρησιμοποίησαν σαν εργαλείο το Thomas - Kilman conflict mode instrument (TKI) πάνω σε αριθμό μάνατζερ και νοσηλευτικών λειτουργιών, και κατέληξε στο γεγονός ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται συνήθως από νοσηλευτικούς λειτουργούς είναι αυτή της αποφυγής.

Αντίθετα οι μάνατζερ χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο σαν πρώτη επιλογή τους τη μέθοδο του συμβιβασμού, ενώ οι νοσηλευτικοί λειτουργοί χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο σαν δεύτερη ή τρίτη επιλογή τους.

Αυτό αποδεικνύει ότι και οι δύο ομάδες χρησιμοποιούν μεθόδους που δεν επιλύουν ουσιαστικά μια σύγκρουση και που ο συνδυασμός τους καταλήγει σε αδιέξοδο (Cavanagh 1991).

Αν και η μέθοδος της συνεργασίας θεωρείται σαν η καταλληλότερη βάση ερευνών, αφού δίνει αποτελέσματα που διαρκούν χρονικά πολύ περισσότερο από αυτά άλλων μεθόδων (Follet 1941, Filley 1975,

Likert & Likert 1976, Rahim 1986, από Valentine 1994), εντούτοις κατατάσσεται σαν τρίτη ή και τέταρτη επιλογή από μάνατζερ και νοσηλευτικούς λειτουργούς. Η μοναδική περίπτωση στην οποία η μέθοδος της συνεργασίας χρησιμοποιήθηκε περισσότερο ήταν στην έρευνα της Valentine (1988), από εκπαιδευτές της νοσηλευτικής.

Ο Cavanagh (1991), προσέγγισε 20 νοσοκομεία της Δυτικής Αμερικής, από τα οποία μόνο 8 συμμετείχαν τελικά στην έρευνα. Το δείγμα περιλάμβανε 145 νοσηλευτικούς λειτουργούς και 82 μάνατζερ, όλοι θηλυκού γένους, και οι οποίοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο TKI. Τα αποτελέσματά του συγκλίνουν με αυτά της Valentine (1994).

Διαφορές φύλου σχετικά με την επιλογή μεθόδου

Με το θέμα έχει ασχοληθεί ευρέως η Valentine σε δύο κριτικές βιβλιογραφίας το 1994 και το 2001. Το κυριότερο πόρισμα της είναι ότι οι γυναίκες νοσηλεύτριες και μάνατζερ χρησιμοποιούν περισσότερο ως μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων την αποφυγή και το συμβιβασμό. Αντίθετα οι άντρες χρησιμοποιούν περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Ο λόγος για τη διαφορετικότητα στις επιλογές εντοπίστηκε στην κοινωνικοποίηση που ξεκινά από την παιδική ηλικία (Powel 1988, από Valentine 2001). Δηλαδή τα κοριτσάκια μεγαλώνουν μαθαίνοντας κοινωνικά ότι αντί να δημιουργήσουν μια αντιπαράθεση με πιθανά κόστα, καλύτερα να την αποφύγουν ή αγνοήσουν ή εφ' όσον η αντιπαράθεση έχει ήδη δημιουργηθεί, ακόμα και να την εγκαταλείψουν.

Άλλη πιθανότητα αυτής της προσέγγισης των γυναικών είναι και η διαφορετική προσέγγιση - επαφή ως προς τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους. Μεγαλώνουν μαθαίνοντας να εξαρτώνται από άλλους, να δίνουν υποστήριξη και φροντίδα, γι' αυτό αποφεύγουν συστηματικά οτιδήποτε θα ήταν πιθανό να προκαλέσει πόνο στους άλλους προτιμώντας τις πλείστες φορές να καταπνίξουν τα δικά τους

αισθήματα και ενδιαφέροντα. Οι Parasuraman & Greenhaus (1993), από Valentine 2001, καταλήγουν ότι το περιβάλλον της γυναίκας στηρίζεται πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι σε κανονισμούς.

Αντίθετα οι άντρες, χρησιμοποιώντας τη φυσική τους δύναμη ή την εξουσία που αποκτήσαν, καταφεύγουν πολύ περισσότερο στη μέθοδο του ανταγωνισμού, ειδικά όταν έχουν να αντιμετωπίσουν γυναίκες. Ξεκινούν και αυτοί τη συγκεκριμένη συμπεριφορά από την παιδική ηλικία μεγαλώνοντας με την ιδέα ότι το να είναι νικητές ή ηττημένοι είναι γι' αυτούς ζήτημα τιμής (Best 1983, από Valentine 1994).

Η μέθοδος της εξυπηρέτησης χρησιμοποιείται λιγότερο από όλες τις άλλες και ως επί το πλείστον από γυναίκες αντί από άντρες, για όλους τους παραπάνω λόγους και γιατί οι γυναίκες παραδέχονται πολύ πιο συχνά ότι πιθανόν να έχουν κάνει κάποιο λάθος (Valentine 2001). Σε αυτή την τεχνική ικανοποιούνται μόνο τα ενδιαφέροντα του ενός μέρους της σύγκρουσης και επιτυγχάνεται έτσι διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων (Cavanagh 1991). Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν επίσης και οι Siders & Aschenbrener (1999), που χρησιμοποίησαν το TKI σε πέντε συγκεκριμένες συγκρούσεις που έλαβαν χώρα στο δικό τους χώρο εργασίας και είχαν σχέση με όλους τους λειτουργούς υγείας.

Ο μάνατζερ ως μέρος της σύγκρουσης

Αναφορά στο συγκεκριμένο θέμα κάνει ο Skjorshammer (2001), στην έρευνά του με δείγμα 29 άτομα, από τα οποία 14 θηλυκού γένους και 15 αρσενικού γένους από όλη τη νοσηλευτική ιεραρχία και λειτουργούς υγείας από νοσοκομείο 225 κρεβατιών στη Νορβηγία. Χρησιμοποίησε ως εργαλείο μέτρησης συνεντεύξεις που βασίστηκαν στις μεθόδους Bryman (1989) και Yin (1989). Ο ίδιος είχε το ρόλο ανεξάρτητου παρατηρητή και συμπεριφερόταν σαν σύμβουλος στην ομάδα ανάληψης αποστολής που είχε σαν σκοπό τη δημιουργία ενός νέου περιεκτικότερου συστήματος

επίλυσης συγκρούσεων σε σύγκριση με το ήδη υπάρχον στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Αναφέρει συγκεκριμένα ότι σε περίπτωση σύγκρουσης ή διαφοράς, το προσωπικό ενός τμήματος έρχεται αρχικά σε επαφή με τον άμεσα προϊστάμενο του επιζητώντας βοήθεια για την επίλυση του προβλήματος που αντιμετωπίζει. Αυτό είναι όμως πρακτικά αδύνατο εάν ο προϊστάμενος είναι ο ίδιος μέρος της σύγκρουσης. Η ίδια δυσκολία υπάρχει και στην περίπτωση που ο προϊστάμενος έχει προσωπικές σχέσεις με ένα από τα μέρη που συμπεριλαμβάνονται στη σύγκρουση.

Στην περίπτωση αυτή ο ενδιαφερόμενος δικαιούται να αποταθεί για βοήθεια στο τμήμα προσωπικού, ενώ η αμέσως επόμενη επιλογή του, είναι να αποταθεί σε «άλλους βοηθούς» όπως ειδικούς εκτός υπηρεσίας ή ακόμα και σε άτομα χαμηλότερα από εκείνον σε ιεραρχία με το πλεονέκτημα της ανεξάρτητης άποψης ή βοήθειας.

Την ίδια περίπου άποψη υιοθετούν και οι Siders & Aschenbrener (1999) που αναφέρουν ως πρώτο βήμα, για την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης, την αναγνώριση των συγκρουόμενων μερών και ειδικά εάν ένα από αυτά τα μέρη έχει δύναμη - εξουσία στον οργανισμό. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι πολύ εύκολο το μέρος που έχει τη δύναμη υπό μορφή εξουσίας να προσπαθήσει να επηρεάσει είτε το άλλο μέρος, είτε ακόμα και το άτομο που ανέλαβε τη μεσολάβηση. Η συγκεκριμένη πράξη αναφέρεται από τους ερευνητές ως δωροδοκία (Μπουραντάς 1992), και δεν έχει απαραίτητα τη μορφή χρηματικής αμοιβής ή υλικών μέσων, αλλά πιθανόν να είναι κοινωνικές ή ψυχολογικές επιβραβεύσεις.

Επιπτώσεις των συγκρούσεων

Η ύπαρξη μιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας έχει την ιδιότητα να δρα σε όλο το εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας αρνητικά την παραγωγικότητα των ατόμων και την ποιότητα που παρέχουν (Skjorshammer 2001).

Πολύ πιο εκτενέστερα ασχολήθηκαν οι Siders & Aschenbrener (1999), που προσθέτουν

σθέτουν ότι ανάλογα με το πώς επιλύεται μια σύγκρουση μπορεί αυτή να αποβεί εποικοδομητική, προσθέτοντας γνώσεις και εμπειρίες στα άτομα που συμμετέχουν άμεσα ή αντίθετα μπορεί να καταστρέψει τις υπάρχουσες διαπροσωπικές σχέσεις και να μειώσει την αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων ατόμων. Μια καλά επιλυμένη σύγκρουση είναι ικανή να αυξήσει την παραγωγικότητα και τις ικανότητες αντιμετώπισης μελλοντικών συγκρούσεων λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα μεταξύ των δύο φύλων, της κουλτούρας και των ρόλων που εκτελούν στη μονάδα τους. Μια λάθος επιλυμένη ή αγνοημένη συστηματικά σύγκρουση μειώνει εξίσου την παραγωγικότητα, την εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων και την εργασιακή τους ικανοποίηση βάζοντας θεμέλια για το κτίσιμο μιας πραγματικά σοβαρής σύγκρουσης, εμπλέκοντας όλο και περισσότερα άτομα στα πλοκάμια της.

Ο Cavanagh (1991), αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η φροντίδα των ασθενών και η μη ικανοποιητική προσέγγιση όσον αφορά, στις ανάγκες τους, λόγω της ύπαρξης συγκρούσεων και της συχνής απασχόλησης του προσωπικού μαζί τους, επηρεάζεται σημαντικά.

Η Andrew (1999), προσθέτει ότι αποτυχία στην επίλυση μιας σύγκρουσης, βλάπτει σοβαρά την προσωπική και επαγγελματική ύπαρξη των ατόμων καθώς επίσης και τους ασθενείς που έχουν να φροντίσουν και τη μονάδα στην οποία εργάζονται.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας έχει φανεί ότι η ύπαρξη συγκρούσεων σε όλους τους οργανισμούς εντοπίστηκε κατά τις δεκαετίες του 1940 και 1950 όπου τα άτομα που κατέφευγαν στις συγκρούσεις, οι λεγόμενοι «επαναστάτες», μετακινούνταν από τη θέση που κατείχαν σε άλλη. Εκεί γνώριζαν τη χειρίστη συμπεριφορά από τους προϊσταμένους τους, έτσι που στο τέλος αναγκάζονταν να υποχωρήσουν και να παραιτηθούν. Στη δεκαετία του 1960

οι συγκρούσεις έπαψαν να αγνοούνται και άρχισαν να τυχαίνουν αναγνώρισης και σημασίας, υπό την έννοια ότι χρησιμοποιήθηκαν σαν κινητήριες δυνάμεις εναντίον των κατεστημένων και υπέρ της προσωπικής και ομαδικής ενδυνάμωσης. Είναι στη δεκαετία των 1970 - 80 που μελετήθηκαν εκτενώς οι συγκρούσεις και τα αποτελέσματα που είχαν πάνω στο άτομο και τον οργανισμό, καθώς επίσης και το πώς αυτές επιλύονται. Οι έρευνες - μελέτες που ακολουθούν τις επόμενες δεκαετίες, δεν προσθέτουν νέα στοιχεία, αλλά αντίθετα στηρίζονται αυτό καθ' εαυτό σε προηγούμενων δεκαετιών συγγράμματα. Γίνεται δηλαδή απλή χρήση ορισμών και μοντέλων με την κύρια προοπτική την κατανόηση για το τι κάνει τα άτομα να επιλέγουν συγκεκριμένες μεθόδους επίλυσης πάνω σε συγκεκριμένες συγκρούσεις (Roth 1995).

Είναι αξιοπερίεργο ότι παρόλες τις απεριόριστες ενέργειες για ανεύρεση υλικού από ελληνικές πηγές και έρευνες δυστυχώς οι προσπάθειες δεν απέφεραν πολλά αποτελέσματα. Οι αναφορές στους Έλληνες συγγραφείς, ανεβρέθηκαν από συγγράμματα που αναφέρονται γενικότερα στο μάνατζμεντ και όχι συγκεκριμένα στις συγκρούσεις. Επιπλέον τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών στον Ελληνικό χώρο πιθανόν να ήταν πολύ διαφορετικά, σε σύγκριση με αυτά άλλων χωρών, λόγω της διαφορετικής Ελληνικής κουλτούρας, καθώς και των πεποιθήσεων, αντιλήψεων, αξιών και ιδιοσυγκρασίας του Ελληνικού λαού (Παπα σταύρου 2004).

Μέσα από τη θεματική ανάλυση μπορούμε να πούμε ότι:

- Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητο να γίνει πρόβλεψη ή διαγνωστική αντίληψη των συγκρούσεων. Επίσης διάγνωση των αιτιών και πηγών των συγκρούσεων για σωστή παρέμβαση ώστε, είτε να αποφευχθούν, είτε να μειωθούν οι συγκρούσεις.

- Βάση του Thomas - Kilman conflict mode instrument υπάρχουν πέντε μέθοδοι

διευθέτησης των συγκρούσεων. Κάθε μέθοδος έχει αρνητικά και θετικά αποτελέσματα πάνω στα άτομα και στον οργανισμό.

- Η επιλογή μεθόδου διευθέτησης των συγκρούσεων διαφέρει μεταξύ μάνατζερ και νοσηλευτικών λειτουργών και έχει άμεση σχέση με το φύλο του ατόμου.

- Ο μάνατζερ ως μέρος της σύγκρου

σης μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμη του υπό μορφή εξουσίας για να επηρεάσει το άλλο μέρος.

- Η ύπαρξη μιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας έχει την ικανότητα να δρα σε όλο το εργασιακό περιβάλλον και μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τα άτομα, την παραγωγικότητα τους και την ποιότητα που παρέχουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ασπρή, Χ. (2003) Παραδόσεις στο μετεκπαιδευτικό πρόγραμμα στη Νοσηλευτική Διοίκηση. Λευκωσία.
- Ζαβλάνος, Μ. (1999) Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990) Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση. Τρίτη έκδοση. Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1993) Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ον. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγιάννης, Γ. (2003) Παραδόσεις στο μετεκπαιδευτικό πρόγραμμα στη Νοσηλευτική Διοίκηση. Λευκωσία.
- Λαζάρου, Ξ. (1996) Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας. Λευκωσία.
- Λαζάρου, Ξ. (2002) Οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Λευκωσία.
- Λαζάρου, Β. Α. (1996) Διοίκηση Νοσηλευτικών υπηρεσιών. Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο. Τρίτη Έκδοση. Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992) Μάνατζμεντ. Οργάνωτική Θεωρία και συμπεριφορά. Αθήνα: Team.
- Παπαναστασίου, Κ. (1996) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Λευκωσία: Theopress Ltd.
- Παπασταύρου, Ε. (2004) Παραδόσεις στο μετεκπαιδευτικό πρόγραμμα στη Νοσηλευτική Διοίκηση. Λευκωσία.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1984) Στοιχεία Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής. Αθήνα: Έκδοση Συγγραφέα.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993) Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Αθήνα: Έκδοση Συγγραφέα.
- Σαχίνη - Καρδάση, Α. (2000) Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στο χώρο της Υγείας. Τρίτη Έκδοση. Αθήνα: Βήτα.
- Σταλίκας, Α. Τριλιβά, Σ. Ρούσση, Π. (2002) Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Τζωρτζάκη, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1992) Μάνατζμεντ. Η Ελληνική Προσέγγιση. Αθήνα.
- Andrew, L. B. (1999) Conflict Management, Prevention and Resolution in Medical Settings. The Physician Executive, pgs 38 - 42.
- Aschenbrenner, C. A. & Siders, C. T. (1999) Managing Low to Mid Intensity Conflict in the Health Care Setting. The Physician executive, pgs 44 - 50.

- Cavanagh, S. J. (1991) The conflict management style of staff nurses and nurse managers. *Journal of Advanced Nursing*. 16, pgs 1254- 1260.
- Cox, K. B. (2000) The effects of unit morale and interpersonal relations on conflict in the nursing unit. Blackwell Science Ltd, *Journal of Advanced Nursing*. 35 (1), pgs 17-25.
- La Cresha L. Roth, (1995) Conflict and nursing management. *The Oklahoma Nurse*, pgs 20 - 23.
- Mc Elhaney, R. (1996) Conflict management in nursing administration. *Nursing management*, pgs 49-50.
- Siders, C. T. & Aschenbrener, C. A. (1999) Conflict management Checklist: A diagnostic tool for assessing conflict in organizations. *The Physician executive*, pgs 32-37.
- Skjorshammer, M. (2001) Conflict management in a hospital-Designing processing structures and interversion methods. *Journal of Management in Medicine*. 15 (2), pgs 156- 166.
- Skjorshammer, M. (2001) Co-operation and conflict in a hospital: interprofessional differences in perception and management of conflicts. *Journal of interprofessional care*. 15 (1), pgs 7-18.
- Valentine, P. E. B. (1994) Management of conflict: do nurses/women handle it differently? *Journal of Advanced Nursing*. 22, pgs 142 - 149.
- Valentine, P. E. B. (2001) A gender perspective on conflict management strategies of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. Indianapolis. 33 (1), pgs 69 - 75.