

## Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων

Δέσποινα Παπαδοπούλου

Νοσηλεύτρια, Χειρουργική Νοσηλευτική Ειδικότητα, MSc Διοίκηση στην Υγεία, Ουρολογικό Τμήμα, ΓΝ Πειραιά «Τζάνειο»

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή.** Οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο, σύμφυτο με τη λειτουργία των οργανισμών. Μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες, τόσο στα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης, όσο και στην αποδοτικότητα του οργανισμού, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής τους. **Σκοπός.** Να αναγνωριστεί η σημασία της διαχείρισης των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό και να διερευνηθούν οι μέθοδοι ή στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων. **Μεθοδολογία.** Έγινε ανασκόπηση της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας μέσα από διαδικτυακές βάσεις δεδομένων, όπως Google Scholar, Scopus, Cinahl και Medline για τη χρονική περίοδο 1992 - 2012. **Αποτελέσματα.** Η διαχείριση των συγκρούσεων δεν αναφέρεται απαραίτητα σε στρατηγική αποφυγής, μείωσης ή εξάλειψης, αλλά σε στρατηγικό σχεδιασμό με στόχο να ενδυναμωθούν τα εποικοδομητικά στοιχεία των συγκρούσεων και να ελαχιστοποιηθούν τα δυσλειτουργικά. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι η πρωταρχική εκτίμηση της φύσης των συγκρούσεων, προκειμένου στη συνέχεια να γίνει η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου. Σύμφωνα με το πλέγμα διαχείρισης των συγκρούσεων, έχουν αναγνωριστεί πέντε τεχνικές που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων: η αποφυγή, η υποχώρηση, ο ανταγωνισμός, ο συμβιβασμός και η συνεργασία. Καθεμία από αυτές τις τεχνικές είναι η ενδεδειγμένη σε συγκεκριμένες συγκρουσιακές καταστάσεις. Η γνώση και μόνο των μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων δεν εγγυάται ότι θα βρεθεί η καταλληλότερη λύση, εάν δε συνυπολογιστούν και μία πλειάδα άλλων παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της αποτελεσματικότερης μεθόδου κατά περίπτωση. **Συμπεράσματα.** Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς είναι ουσιώδες κομμάτι της οργανωτικής συμπεριφοράς και η αποτελεσματική διαχείρισή τους από τον μάνατζερ είναι δεξιότητα κρίσιμης σημασίας, αφού επηρεάζει σημαντικά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του.

**Λέξεις ευρητηρίου:** οργανωσιακή σύγκρουση, διαχείριση συγκρούσεων, επίλυση συγκρούσεων, στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, μάνατζερ νοσηλεύτης.

### Παραπομπή

Δ. Παπαδοπούλου. Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά* 2015;20(2): 107-119.

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αναπτύσσονται και διατηρούν παραγωγικά τα μέλη τους, όταν τους δίνουν την ευκαιρία να εκφράζονται ελεύθερα και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα όμως,

υπάρχει ανάγκη για περιορισμούς, ώστε αυτή η δημιουργικότητα να κατευθύνεται στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Τόσο η σύγκρουση, όσο και η επίλυση συγκρούσεων αποτελούν την ουσία της οργανωτικής συμπεριφοράς [1].

Σύγκρουση είναι «η κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν στοιχεία που αλληλοαναιρούνται ή που εμποδίζει το ένα την ύπαρξη ή τη λειτουργία του άλλου (συμφερόντων, νοοτροπιών, απόψεων, αρμοδιοτήτων), η έντονη αντιπαράθεση, ο έντονος ανταγωνισμός για την επικράτηση», σύμφωνα με τη μεταφορική έννοια της λέξης στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας [2].

Ο David Brown [3], στον ορισμό που δίνει για τη σύγκρουση, εστιάζει περισσότερο στη συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα, αφού την περιγράφει «ως αποτέλεσμα μίας ασυμβίβαστης συμπεριφοράς ανάμεσα σε μέρη που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα». Η έννοια της λέξης ενδιαφέροντα αναφέρεται σε αναγνωρίσιμα ή μη οφέλη, που προέρχονται από την αλληλεπίδραση των μερών. Μπορεί να είναι κοινά ενδιαφέροντα, όπου και τα δύο μέρη κερδίζουν αμοιβαία από την αλληλεπίδρασή τους, ή τα ενδιαφέροντα μπορεί να συγκρούονται, όπου η μία πλευρά κερδίζει μόνο σε βάρος της άλλης. Στους οργανισμούς βέβαια, οι πλευρές που εμπλέκονται στη σύγκρουση έχουν κάποιου βαθμού αλληλεξάρτηση και, επομένως, έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Η άλλη έννοια του ορισμού της σύγκρουσης είναι η ασυμβίβαστη συμπεριφορά, που αναφέρεται σε ενέργειες από τη μία πλευρά, που έχουν ως σκοπό τους να αντιταχθούν ή να εμποδίσουν την άλλη πλευρά και αυτό αποτελεί σκόπιμη συμπεριφορά. Η ασυμβίβαστη συμπεριφορά έχει πολλά και διαφορετικά επίπεδα έντασης, όπως παθητική έλλειψη υποστήριξης, ρητή διαφωνία, σαμποτάζ και βία [3].

Είναι σχετικά συχνό φαινόμενο οι συνεργάτες σε έναν οργανισμό να διαφωνούν. Και αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, εμπειρίες και αξίες, που καλούνται να συνεργαστούν σε έναν οργανισμό για την

επίτευξη κοινών στόχων [4]. Τα σημεία - κλειδιά στις συγκρούσεις, που συμβαίνουν στο χώρο της υγείας, είναι η ποικιλία των ρόλων και των λειτουργιών, η αλληλεξάρτηση, αλλά και τα υψηλά επίπεδα του εργασιακού στρες. Η σύγκρουση γενικότερα είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, με δημιουργικές αλλά και καταστροφικές συνέπειες, που εξαρτώνται από τον τύπο της σύγκρουσης, αλλά και από τον τρόπο διαχείρισής της [5].

Η διαχείριση της σύγκρουσης δεν αναφέρεται απαραίτητα σε στρατηγική αποφυγής, μείωσης ή εξάλειψης της σύγκρουσης. Αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό με πρωταρχικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των μη λειτουργικών (καταστρεπτικών) στοιχείων της σύγκρουσης και, παράλληλα, την ενδυνάμωση των λειτουργικών της (παραγωγικών) στοιχείων [6].

Η διαχείριση των συγκρούσεων για τους μάνατζερ είναι κρίσιμης σημασίας, γιατί πρέπει να είναι ικανοί να προβλέπουν και να επλύουν τις συγκρούσεις, πριν να γίνουν ορατές οι καταστροφικές συνέπειες τους στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων, με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αναλόγως των περιστάσεων, αποτελεί αδιαμφισβήτητα μία πολύτιμη δεξιότητα του μάνατζερ [3,7-14].

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων «είναι το κλειδί της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας και της στρατηγικής λήψης απόφασης» [15]. Αποτελεί μία από τις βασικές προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο μέσα σε οποιαδήποτε ομάδα [11] και μία από τις μέγιστες λειτουργίες κάθε οργανισμού [7]. Οι οργανισμοί τείνουν να διατηρούν διαδικασίες εσωτερικής συνοχής και προόδου. Αυτό ισχύει όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα την

οργανωσιακή θεωρία και τα συστήματα που θα συντελέσουν στη βελτίωση και επίλυση των συγκρούσεων. Κάθε σύστημα διοίκησης ή ανθρώπινης οργάνωσης μπορεί να μετρηθεί και να περιγραφεί σε όρους σαφώς καθορισμένων μεταβλητών. Το συνολικό αποτέλεσμα του οργανισμού σχετίζεται με τις μετρήσεις αυτών των μεταβλητών που αφορούν την αποδοτικότητά του, το βαθμό επίτευξης των στόχων του και την ικανότητά του να επιλύει δημιουργικά τις συγκρούσεις [7].

Ο μάνατζερ, με προσεκτικό χειρισμό των συγκρούσεων, μπορεί να συμβάλλει τόσο στη συνοχή και ενότητα της ομάδας όσο και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και τη μείωση του κόστους που συνεπάγονται οι συγκρούσεις [16].

#### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Η σύγκρουση είναι δυνατόν να επιφέρει τέσσερα διακριτά αποτελέσματα, που εξαρτώνται από τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών. Η πρώτη κατάσταση ονομάζεται «χάνω - χάνεις» (“lose - lose”) και αφορά σύγκρουση που χειροτερεύει σε τέτοιο σημείο που ζημιώνονται και οι δύο πλευρές. Η δεύτερη κατάσταση ονομάζεται «χάνω - κερδίζεις» (“lose - win”) και είναι μία κατάσταση κατά την οποία το ένα άτομο ηττείται από κάποιο άλλο το οποίο κερδίζει. Η τρίτη κατάσταση ονομάζεται «κερδίζω - χάνεις» (“win - lose”), όπου αντιστρόφως το ένα άτομο κερδίζει κάποιο άλλο το οποίο ηττείται. Η τέταρτη κατάσταση ονομάζεται «κερδίζω - κερδίζεις» (win - win”) και αποτελεί κατάσταση κατά την οποία και οι δύο εμπλεκόμενοι επωφελούνται και πιστεύουν ότι είναι σε καλύτερη θέση από εκείνη που βρίσκονταν πριν αρχίσει η σύγκρουση [17].

Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων είναι προϊόν τόσο των προθέσεων των

εμπλεκόμενων για το αποτέλεσμα, όσο και των στρατηγικών διαχείρισής τους. Οι προθέσεις είναι εκείνες που βοηθούν τους εμπλεκόμενους να επιλέξουν στρατηγική και η στρατηγική που επιλέγουν έχει ουσιαστικά επίδραση στα αποτελέσματα των συγκρούσεων.

Η επίλυση των συγκρούσεων αναφέρεται σε δραστηριότητες που σκοπό έχουν να μειώσουν ή να εξαλείψουν τις συγκρούσεις. Οι μέθοδοι επίλυσης των συγκρούσεων εμπλέκουν: α) τη νίκη της μίας πλευράς και την ήττα της άλλης, β) το διαχωρισμό των διαφορών ή το συμβιβασμό και γ) τη χρήση της επίλυσης προβλήματος [18].

#### **ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Η διερεύνηση (εκτίμηση) της σύγκρουσης αποτελεί αναγκαιότητα για την ορθή διαχείρισή της. Σε έρευνα των Bateman & Snell [11], φάνηκε ότι ακολουθείται μία στρατηγική επίλυσης των διαφωνιών τεσσάρων σταδίων. Αρχικά, γίνεται διερεύνηση (για συλλογή πληροφοριών), μετά επιλογή του τρόπου επίλυσης (συντά σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των διαφωνούντων), ανάληψη δράσης (εξηγώντας τις αποφάσεις τους με αιτιολόγηση και παροχή συμβουλών ή εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων για αποφυγή μελλοντικών συμβάντων) και, τέλος, παρακολούθηση (με καταγραφή της σύγκρουσης και της αντιμετώπισής της, παρακολουθώντας τα αποτελέσματα με τους εμπλεκόμενους και τους προϊσταμένους τους).

Οι παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η ικανότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων από το μάνατζερ, είναι [13]:

- Η ικανότητα σωστής διάγνωσης των συγκρούσεων και η κατανόηση της σημασίας τους.

- Ο βαθμός επίγνωσης της ύπαρξης διαφόρων στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων και η ικανότητα επιλογής της καταλληλότερης για κάθε περίπτωση.
- Ο βαθμός επίγνωσης των ιδίων των συναισθημάτων του και της ικανότητάς του να τα αντιμετωπίζει, ιδιαίτερα εκείνα που μπορεί να μειώσουν την κοινωνική ευαισθησία, αλλά και την ευελιξία των δράσεών του.

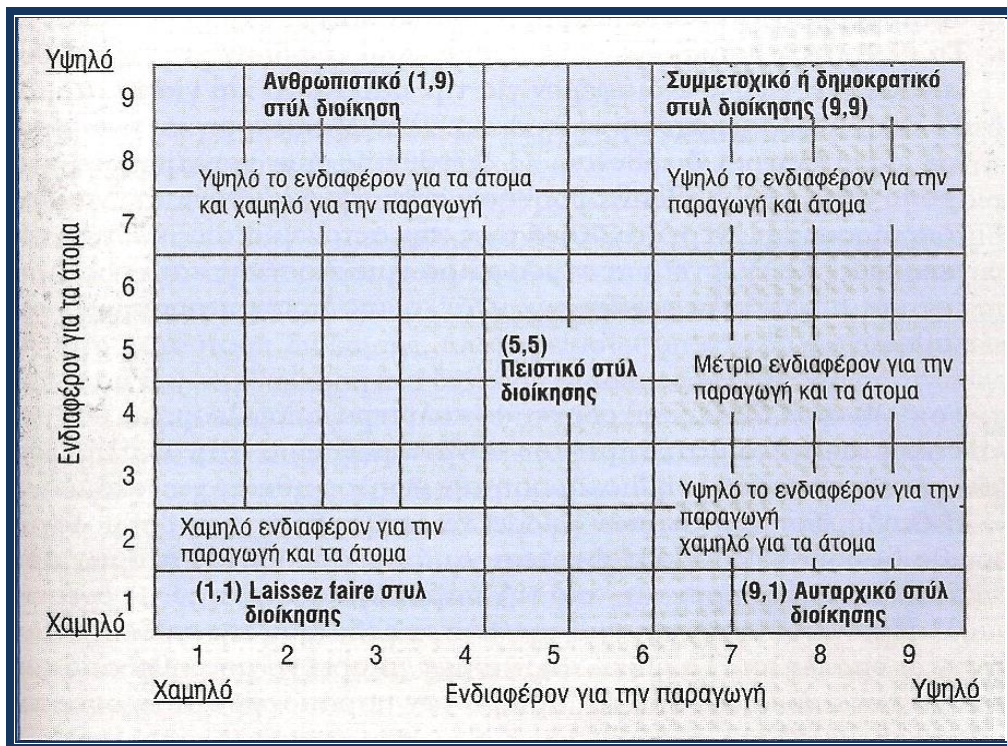
Το πρώτο βήμα λοιπόν, στη διαδικασία της διαχείρισης μίας σύγκρουσης, είναι η εκτίμηση της σύγκρουσης [19].

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ Ή ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

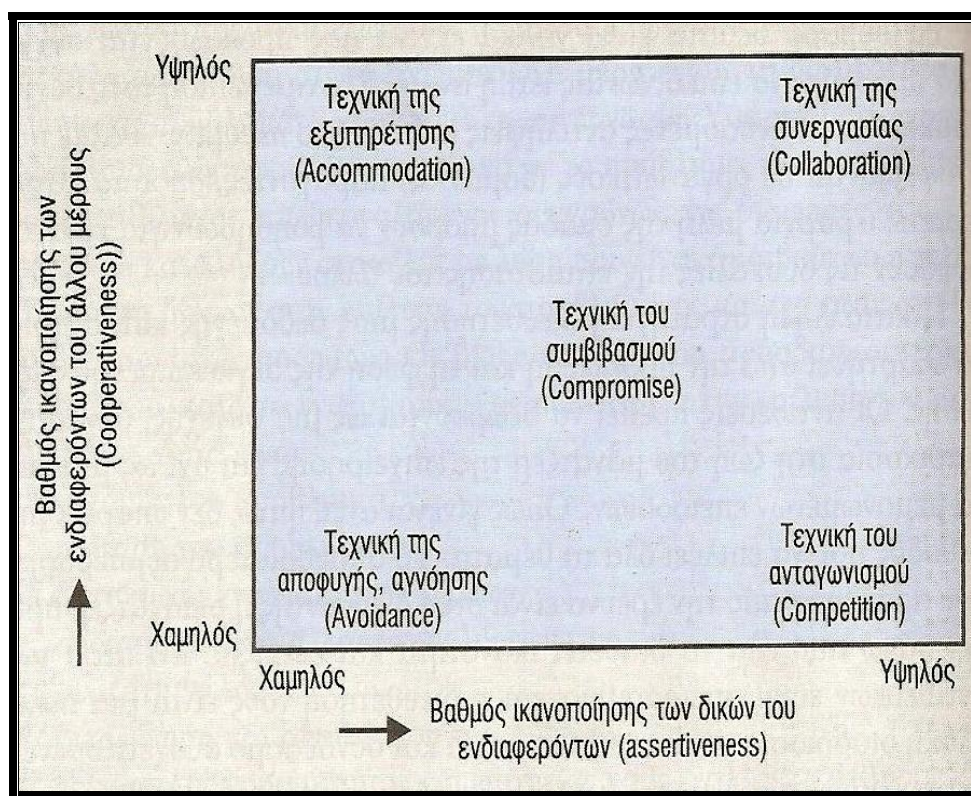
Για να διερευνηθεί το στυλ και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα εμπλεκόμενα μέρη μίας σύγκρουσης από τους θεωρητικούς που μελετούν την οργανωσιακή σύγκρουση, υιοθετήθηκε η βασική δομή του

πλέγματος διοίκησης των Blake & Mouton, όπως αναφέρεται στο Ζαβλανό [14]. Οι Blake & Mouton υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας ενός μάνατζερ μπορεί να χαρακτηριστεί από το ενδιαφέρον που δείχνει για την παραγωγικότητα και από το ενδιαφέρον που δείχνει για τους ανθρώπους (Σχήμα 1).

Ο Thomas το 1976, όπως αναφέρεται στη Miller [20], τελειοποίησε την ανάλυση του στυλ των συγκρούσεων, μέσα από την προσπάθειά του να προσαρμόσει το διοικητικό πλέγμα σε καταστάσεις σύγκρουσης. Επαναπροσδιόρισε τις δύο διαστάσεις, δηλαδή το ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε ενδιαφέρον για τον εαυτό και ενδιαφέρον για τους άλλους. Έπειτα, μέσα στο πλέγμα της σύγκρουσης, αναγνώρισε πέντε διαφορετικά στυλ σύγκρουσης, που αντιστοιχούν σε διάφορα σημεία του πλέγματος (Σχήμα 2).



Σχήμα 1. Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake και Mouton με τα πέντε στυλ διοίκησης [14].



Σχήμα 2. Πλέγμα σύγκρουσης και στυλ διαχείρισης συγκρούσεων [12, 14].

Το δυσδιάστατο πλαίσιο απεικονίζεται στο Σχήμα 2, ως μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος. Το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση έχουν δύο ανεξάρτητα επίπεδα ενδιαφέροντος, δηλαδή το ενδιαφέρον για τα δικά μας αποτελέσματα (οριζόντια διάσταση του διαγράμματος) και το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς (κάθετη διάσταση του διαγράμματος). Η κάθετη διάσταση συχνά αναφέρεται ως διάσταση συνεργασιμότητας (cooperativeness) και η οριζόντια ως διάσταση διεκδικητικότητας (assertiveness) [12].

Αυτά τα ενδιαφέροντα μπορούν να απεικονιστούν σε οποιοδήποτε σημείο, από το μηδέν (σχεδόν ανύπαρκτο ενδιαφέρον) έως το ανώτατο σημείο (εντονότατο ενδιαφέρον). Παρόλο που θεωρητικά μπορεί να προσδιοριστεί ένας σχεδόν άπειρος αριθμός σημείων μέσα στο δυσδιάστατο χώρο, ανάλογα με το ενδιαφέρον για την επίτευξη

τόσο των δικών μας αποτελεσμάτων, όσο και της άλλης πλευράς, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος έχουν αναγνωριστεί πέντε μειζονες στρατηγικές ή τεχνικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων [12, 14].

Τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με την τεχνική που χρησιμοποιείται για την επίλυση της σύγκρουσης. Σε αυτές τις τεχνικές συγκαταλέγονται: α) η αποφυγή, β) η εξυπηρέτηση, γ) ο ανταγωνισμός, δ) ο συμβιβασμός και ε) η συνεργασία. Έχουν προταθεί πολλές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των συγκρούσεων, που η καθεμία από αυτές αρχίζει με ένα σχεδόν όμοιο πλαίσιο δύο διαστάσεων και καταλήγει σε διαφορετικές ονομασίες και περιγραφές στα πέντε κεντρικά σημεία:

Α) Αποφυγή [11, 12, 14, 17, 20-26] ή αδράνεια [12] ή αγνόηση [14].

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:  
 «χάνω - χάνεις»

Είναι η στρατηγική στην κάτω αριστερή γωνία του διαγράμματος (Σχήμα 2). Όσοι την επιλέγουν ως στρατηγική εκδηλώνουν ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την επίτευξη των δικών τους στόχων, όσο και εκείνων της άλλης πλευράς. Η αδράνεια συχνά είναι συνώνυμη με την παραίτηση και την παθητικότητα [12].

Το άτομο που την επιλέγει βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή [11,12,14]. Και οι δύο πλευρές αναγνωρίζουν ότι υπάρχει μία σύγκρουση, αλλά επιλέγουν να την αγνοούν, είτε γιατί πιστεύουν ότι το κόστος επίλυσής της είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη, είτε γιατί έχουν σοβαρότερα θέματα να ασχοληθούν [21,23], είτε γιατί πιστεύουν ότι, με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατόν να επιλυθεί μόνη της [21]. Επιλέγεται ως μέθοδος, όταν δεν υπάρχει το αναγκαίο χρονικό περιθώριο για την αντιμετώπιση του προβλήματος, προκειμένου να δοθεί χρόνος να πέσουν οι τόνοι και να δοθεί με ηρεμία η απαιτούμενη προσοχή σε δεύτερο χρόνο [26].

Για να επλεγεί, θα πρέπει να αγνοηθούν τα αίτια της σύγκρουσης και η σύγκρουση ή η επίλυσή της δε θα πρέπει να αφορά ζωτικά ζητήματα. Επειδή οι δύο παραπάνω συνθήκες σπάνια ισχύουν ταυτόχρονα, υπάρχει μία διαβάθμιση ως προς τον τρόπο αποφυγής μίας σύγκρουσης που κυμαίνεται από την ηθελημένη άγνοια μέχρι τη μερική ή ακόμη και την πλήρη απομάκρυνση των εμπλεκόμενων [24]. Σε έρευνα για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων, η τεχνική της αποφυγής αναφέρεται ως μέθοδος διαχείρισης για μικρής διάρκειας και προσωρινές αντιθέσεις [14].

Β) Εξυπηρέτηση [11, 14, 20-22] ή βοήθεια [11, 14] ή υποχώρηση [12, 26] ή συνδιαλλαγή [23] ή εξομάλυνση [17, 21, 25] ή συγκάλυψη [24].

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:  
 «χάνω - κερδίζεις»

Είναι η στρατηγική στην πάνω αριστερή γωνία του διαγράμματος (Σχήμα 2). Όσοι ακολουθούν αυτή τη στρατηγική υποχώρησης δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ή ανησυχία για το εάν θα πετύχουν ή όχι τα αποτελέσματα που επιθυμούν, ενώ δείχνουν ενδιαφέρον να πετύχει τους στόχους της η άλλη πλευρά [12]. Είναι συνεργάσιμοι με την άλλη πλευρά, χωρίς να προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα. Αυτή η προσπάθεια όμως, εκτός του ότι αμβλύνει τις αντιθέσεις, διατηρεί μία επιφανειακή ηρεμία [14]. Είναι προτιμητέα μέθοδος όταν προέχει η διατήρηση των καλών σχέσεων και όταν είναι ισχυρότερη η άλλη πλευρά [21,26].

Υπάρχει παραδοχή της ύπαρξης της σύγκρουσης, αλλά δίνεται έμφαση στις ειρηνικές και αρμονικές σχέσεις και έτσι «συγκαλύπτεται» η σύγκρουση, για αυτό το λόγο λέγεται και συγκάλυψη. Η επιφανειακή ηρεμία που επικρατεί στις σχέσεις και η διατήρηση μίας τέτοιας αρμονίας αναφέρεται ως μειονέκτημα της μεθόδου, αφού η σύγκρουση θα εξακολουθεί να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια και θα εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή, που το πρόβλημα θα έχει μεγεθυνθεί [24].

Αναφέρεται και ως συνδιαλλαγή, γιατί η μία πλευρά μπορεί να συνδιαλλαγεί με την άλλη, κάνοντας υποχωρήσεις και δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες της άλλης. Είναι ιδιαίτερα σημαντική στρατηγική όταν το θέμα είναι σημαντικότερο για την άλλη πλευρά [23].

Γ) Ανταγωνισμός [12, 14, 20-23, 26] ή επιβολή [17, 24, 25] ή παρέμβαση εξουσίας [24] ή κυριαρχία ή ερειστικότητα [12].

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:  
*«κερδίζω - χάνεις»*

Είναι η στρατηγική στην κάτω δεξιά γωνία του διαγράμματος (Σχήμα 2). Όσοι ακολουθούν αυτήν τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν, δείχνοντας ελάχιστο ενδιαφέρον για το εάν η άλλη πλευρά θα πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Οι απειλές, η τιμωρία, ο εκφοβισμός και η μονόπλευρη στάση συμβαδίζουν με τη στάση του ανταγωνισμού [12].

Σε αυτήν τη στρατηγική, χρησιμοποιείται η ισχύς και η εξουσία που παρέχει η ιεραρχική θέση του μάνατζερ για να πειστούν τα άλλα άτομα να δεχτούν μία συγκεκριμένη λύση [14]. Δηλαδή, στον ανταγωνισμό, η μία πλευρά αναζητά να πετύχει σε βάρος της άλλης. Η ομάδα που χάνει νιώθει θυμό και ανησυχία [21]. Με αυτή τη μέθοδο, ικανοποιούνται οι ανάγκες της μίας πλευράς και θυσιάζονται ή παραβλέπονται οι ανάγκες της άλλης [11, 20, 26].

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όταν μεταξύ των εμπλεκόμενων υπάρχει σχέση υφισταμένου - προϊσταμένου. Αναφέρεται ότι μπορεί να αποδειχτεί μακροπρόθεσμα ζημιογόνος για τη συνεργασία και τις εργασιακές σχέσεις, εξαιτίας κυρίως της έντασης στην έκφραση των συναισθημάτων που απελευθερώνονται [26]. Ο μάνατζερ νοσηλευτής μπορεί να ασκήσει την εξουσία του σε βάρος ενός υφισταμένου, για να πειθαρχήσει. Είναι σαφώς μία κατηγορηματική θέση που βοηθάει τον ανταγωνισμό, παρά την αφοσίωση στην επίλυση της σύγκρουσης από την πλευρά του υφισταμένου [23].

Η επιβολή κάποιας λύσης και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές από ένα ανώτερο στέλεχος (παρέμβαση εξουσίας) είναι η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μίας

σύγκρουσης. Ονομάζεται και επιβολή, γιατί κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει την άποψή του στις δύο πλευρές που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Είναι η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μίας σύγκρουσης και ταυτόχρονα συμφωνεί και επιβεβαιώνει την υπάρχουσα δομή εξουσίας στον οργανισμό. Είναι δυνατόν να μην αντιμετωπίζει τα αίτια της σύγκρουσης και, για το λόγο αυτό, η σύγκρουση να εκδηλωθεί μελλοντικά σε μεγαλύτερες διαστάσεις [14,24]. Έχει βρεθεί ότι η κυριαρχία (μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των αντιθέσεων χωρίς προηγούμενο διάλογο) είναι αποτελεσματική τεχνική, στην περίπτωση που ο καταπιεζόμενος είναι πολύ ασθενέστερος από αυτόν που τον καταπιέζει, αλλά μειώνει την παραγωγικότητα του ατόμου [14].

Δ) Συμβιβασμός [11, 12, 14, 20-26] ή Διαπραγμάτευση [11, 14, 21].

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:  
*«κερδίζω - χάνεις» και «χάνω - κερδίζεις»*

Είναι η στρατηγική που βρίσκεται στο μέσον του διαγράμματος (Σχήμα 2). Ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων είναι μία μετριοπαθής τακτική [12]. Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων (δικών μας αλλά και της άλλης πλευράς) είναι μέτρια και στρέφεται στο να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση και από τις δύο πλευρές και όχι η βέλτιστη. Έτσι, ικανοποιούνται μερικές μόνο από τις ανάγκες των ατόμων, δηλαδή κανείς δεν κερδίζει ή χάνει ολοκληρωτικά [14].

Είναι κατάλληλη μέθοδος όταν χρειάζεται να δοθεί μία προσωρινή λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα μέχρι να βρεθεί μία μόνιμη ικανοποιητική λύση, όταν δεν υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος [11,23] και όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν ίση εξουσία [26]. Απαιτεί ίσες θυσίες και από τις

δύο πλευρές στο συμβιβασμό, για να θεωρήσουν και οι δύο ότι είναι κερδισμένοι από τη λύση που κατέληξαν [21].

Ε) Συνεργασία [11, 12, 14, 20-23, 26] ή αντιμετώπιση [17, 24, 25] ή επίλυση προβλήματος [12] ή ενοποίηση [12, 27].

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:

**«κερδίζω - κερδίζεις»**

Είναι η στρατηγική στην πάνω δεξιά γωνία του διαγράμματος (Σχήμα 2). Και οι δύο πλευρές εφαρμόζουν μεθόδους για να υπάρξει το μέγιστο αποτέλεσμα από τη σύγκρουση και να είναι και οι δύο νικητές [12,20,26]. Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων (δικών μας αλλά και της άλλης πλευράς) είναι υψηλή [11,14]. Ως διαδικασία, απαιτεί πολύ χρόνο και αρκετή ενέργεια. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται σε σημαντικά ζητήματα, που αξίζουν να καταβάλλεται τόσο μεγάλη προσπάθεια [23,26].

Με αυτήν την τακτική, οι μάνατζερ ζητούν και από τις δύο πλευρές να παραμερίσουν τις ατομικές τους επιδιώξεις και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Έτσι, και οι δύο πλευρές εφαρμόζουν τεχνικές επίλυσης προβλήματος (problem - solving techniques) [21]. Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα στη βάση μίας ευρύτερης διορατικότητας και το εξετάζουν μέσα σε σωστό πλαίσιο, με πληρότητα. Τα άτομα μπορούν, μέσα από τη συνεργασία, να έχουν μία διαφορετική ματιά και να συνενώνουν τις πληροφορίες τους και έτσι γίνεται μετουσίωση των διαφορών σε δημιουργική δύναμη [13].

Είναι η πιο παραγωγική στρατηγική σε πολλές περιπτώσεις και προσφέρει την ευκαιρία αμοιβαίων ωφελειών. Μας θυμίζει στρατηγική διαδραστικής επιδεξιότητας [25]. Ενθαρρύνει μία κατάσταση αμοτερόπλευρου οφέλους, έρχονται πιο κοντά οι εργαζόμενοι κατά τη συνεργασία

τους και αυτό τους βοηθάει να κατανοήσουν ότι μπορεί να πετύχουν προσωπικούς, αλλά και κοινούς στόχους για το τμήμα στο οποίο εργάζονται. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι μειώνουν το στρες και βελτιώνουν τις διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας. Στο χώρο του νοσοκομείου, η αποδοτικότητα του οργανισμού αλλά και η ποιότητα των υπηρεσιών έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα και, για αυτό το λόγο, χρειάζεται να λαμβάνονται συνήθως αποφάσεις από ομάδες που συνεργάζονται και όχι από την οργανωτική ιεραρχία [28].

Η επίλυση της σύγκρουσης δεν είναι συμβιβασμός, αλλά συνεργασία για να παραχθεί κάτι το νέο και δημιουργικό, το «μετασχηματιστικό» [1]. Όταν αποτυγχάνει η συνεργασία, απαιτείται η χρησιμοποίηση της τακτικής του συμβιβασμού [11]. Ο ανταγωνισμός τείνει να κλιμακώνει τη σύγκρουση, ενώ η συνεργασία την αποκλιμακώνει [22]. Λέγεται και τεχνική άμεσης αντιμετώπισης γιατί, με αυτήν τη μέθοδο, αντιμετωπίζονται οι αιτίες της σύγκρουσης. Δίνει έμφαση στην κατανόηση και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και όχι στους προσωπικούς στόχους των διαφωνούντων [24]. Επίσης, είναι γνωστή και ως τεχνική επίλυσης προβλήματος, γιατί και οι δύο πλευρές εστιάζουν στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή απλά της διαφορετικότητας των απόψεών τους. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα δύο μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα, κυρίως μέσα από τη συνεργασία τους [14].

## **ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Καθεμία από τις παραπάνω στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων έχει τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά της. Κάθε φορά, είναι ανάγκη να



χρησιμοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με το είδος της σύγκρουσης αλλά και τις υπάρχουσες συνθήκες. Αν και δεν έχει υποστηριχτεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που να περιλαμβάνει τα διάφορα ενδεχόμενα στη διαχείριση των συγκρούσεων, έχει γίνει αρκετή πρόοδος στην καταγραφή των συνθηκών που είναι κατάλληλη η κάθε στρατηγική [12].

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν κατευθυντήριες οδηγίες (guidelines), που ουσιαστικά βοηθούν στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με την περίπτωση [29]:

A) Η **Αποφυγή** χρησιμοποιείται όταν:

- ένα θέμα είναι ασήμαντο
- δεν υπάρχει περίπτωση να πάρει κάποιος αυτό που θέλει
- η ενδεχόμενη ζημιά της αντιμετώπισης είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη
- κάποιος έχει ανάγκη να ηρεμήσει, να μειώσει την ένταση και να ανακτήσει την προοπτική και την ψυχραιμία του
- κάποιος χρειάζεται να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες
- άλλοι μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικότερα τη σύγκρουση
- το ζήτημα φαίνεται να είναι «σύμπτωμα» ενός άλλου ουσιαστικού θέματος

B) Ο **Ανταγωνισμός** χρησιμοποιείται όταν:

- είναι αναγκαία μία γρήγορη και αποφασιστική ενέργεια
- σε σοβαρά ζητήματα χρειάζεται να εφαρμοστούν μη δημοφιλή μέτρα
- σε θέματα ζωτικά για την ευημερία του οργανισμού ή της επιχείρησης, κάποιος ξέρει ότι ένας μόνο έχει δίκαιο

Γ) Η **Συνεργασία** χρησιμοποιείται όταν:

- και οι δύο πλευρές έχουν σημαντικά θέματα για να συνεργαστούν

- ο σκοπός είναι να δοκιμάσει κάθε πλευρά τις δικές της υποθέσεις ή να κατανοήσει καλύτερα τις θέσεις των άλλων
- είναι ανάγκη να συγχωνευτούν ιδέες ανθρώπων με διαφορετικές απόψεις σε ένα θέμα
- εργάζονται με έντονα συναισθήματα, που έχουν εισχωρήσει σε μία διαπροσωπική σχέση

Δ) Ο **Συμβιβασμός** χρησιμοποιείται όταν:

- οι στόχοι είναι αρκετά σημαντικοί, αλλά δεν αξίζει τον κόπο να γίνει προσπάθεια με πιο δυναμικό τρόπο
- δύο αντίπαλοι έχουν ίση εξουσία και έχουν δεσμευτεί αμοιβαία σε αλληλοαναιρούμενους στόχους
- απαιτούνται προσωρινές ρυθμίσεις σε σύνθετα θέματα
- είναι αναγκαίο να δοθούν πιθανές λύσεις κάτω από πίεση χρόνου
- απαιτείται μία στρατηγική μικρής υποχώρησης, σε περίπτωση αποτυχίας του ανταγωνισμού και της συνεργασίας

Ε) Η **Υποχώρηση** χρησιμοποιείται όταν:

- κάποιος συνειδητοποιεί ότι κάνει λάθος
- το θέμα είναι πολύ σημαντικότερο για τον άλλο
- είναι αναγκαίο να προστεθούν «πιστώσεις» σε θέματα πιο σημαντικά
- ο συνεχής ανταγωνισμός μόνο θα έβλαπτε
- είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διατηρηθούν αρμονικές σχέσεις και να αποφευχθεί η αναστάτωση
- οι υφιστάμενοι είναι ανάγκη να αναπτυχθούν και να μάθουν από τα λάθη τους

### **Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επίλυσης συγκρούσεων**

Για την επίλυση των συγκρούσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές και διαφορετικές στρατηγικές. Είτε από τους εμπλεκόμενους στη σύγκρουση, είτε από κάποιον τρίτο (μάντζερ, διαιτητή ή μεσολαβητή), που μπορεί να κληθεί για να ρυθμίσει συγκρούσεις που γίνονται αντιληπτές ως σύνθετες και δυσεπίλυτες. Είναι σημαντικό να γίνεται χρήση της κατάλληλης στρατηγικής κατά περίπτωση και στη σωστή χρονική στιγμή [20].

Με τη γνώση και μόνο των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων δεν εξασφαλίζεται ότι θα βρεθεί οπωσδήποτε η πιο ικανοποιητική λύση. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για κάθε περίπτωση εξαρτάται από το διαθέσιμο χρόνο, τις ικανότητες του μάντζερ να διευκολύνει την επίλυση, τη σοβαρότητα της σύγκρουσης, αλλά και τη σημαντικότητα του θέματος που τη δημιουργήσε. Επιπρόσθετα, η φύση της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εξελίσσεται η σύγκρουση, η φύση των ατόμων που εμπλέκονται και τέλος η κουλτούρα του οργανισμού συγκαταλέγονται στους παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να συνυπολογιστούν προτού γίνει η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής [26].

Υπάρχουν τέσσερα κριτήρια για να συγκρίνει και να επιλέξει κάποιος την καλύτερη μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων για κάθε περίπτωση σύγκρουσης, όπως αναφέρουν οι Ury, Brett & Goldenberg [10] στο βιβλίο "Getting Disputes resolved- Designing Systems to cut the costs of conflicts". Αυτά τα κριτήρια είναι: α) το κόστος των συνδιαλλαγών, β) η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα, γ) η επίδραση στις σχέσεις και δ) η επαναληψιμότητα της σύγκρουσης.

Στο κόστος των συνδιαλλαγών συμπεριλαμβάνονται ο χρόνος και τα χρήματα που δαπανήθηκαν, η συναισθηματική ενέργεια, οι πόροι που καταναλώθηκαν κ.λπ. Η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών εξαρτάται από το βαθμό που η επίλυση της σύγκρουσης ικανοποιεί τα ενδιαφέροντά τους. Η ικανοποίηση ίσως εξαρτάται και από το εάν ο εμπλεκόμενος στη σύγκρουση πιστεύει ότι η επίλυση είναι δίκαιη, ακόμα και εάν δεν ικανοποιούνται πλήρως τα ενδιαφέροντά του. Η επίδραση στις σχέσεις είναι ένα κριτήριο που σχετίζεται με τη μακροβιότητα της σχέσης των εμπλεκόμενων πλευρών. Η επαναληψιμότητα είναι το τελευταίο κριτήριο και εξετάζει εάν η προσέγγιση της επίλυσης θα έχει αποτελέσματα που αντέχουν στο χρόνο. Αυτά βέβαια τα τέσσερα κριτήρια αλληλοεξαρτώνται. Η μη ικανοποίηση με το αποτέλεσμα ίσως δημιουργήσει ένταση στη σχέση, η οποία θα συμβάλλει στο να επαναληφθεί η σύγκρουση και να αυξηθεί το κόστος της σύγκρουσης.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς θα δημιουργούν συνεχώς περισσότερες αλλά και πιο σύνθετες συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Η ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό με δημιουργικό τρόπο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του. Είναι βέβαιο, ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική μέθοδος που να επιλύει όλες τις καταστάσεις. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διευθέτησης μίας σύγκρουσης θα εξαρτάται πάντα από την προέλευση και τη φύση της συγκεκριμένης σύγκρουσης. Ανάλογα με τις συνθήκες, οι συγκρούσεις είναι πιο ωφέλιμο να αποφεύγονται, να καταστέλλονται ή να αντιμετωπίζονται με δημιουργικό τρόπο

επίλυσης, μέσα από συνεργασία και ομαδική εργασία. Ο μάνατζερ πρέπει να μπορεί να εφαρμόζει πολλαπλές μεθόδους αντιμετώπισης και να επιλέγει την κατάλληλη

μέθοδο, με βάση την εκτίμηση της σύγκρουσης και την κατανόηση των παραγόντων που επιδρούν στη διαχείρισή της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μαναράκης Μ. Επιτυχημένες Διαπραγματεύσεις που διαφυλάσσουν τη σχέση. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006.
2. Μπαμπινιώτης Γ. Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας. Β' Έκδοση, Εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας. Αθήνα, 2005.
3. Brown LD. *Managing conflict at Organizational Interfaces*. Addison-Wesley, Massachusetts, 1983.
4. Argyris C. *Personality and Organization. The conflict between system and the individual*. Harper & Brothers N. York, 1957.
5. Παπαδοπούλου Δ. Διαχείριση συγκρούσεων του νοσηλευτικού προσωπικού στον εργασιακό χώρο των Δημόσιων Γενικών Νοσοκομείων. Μελέτη περίπτωσης: Γ.Ν.Π. «Τζάνειο». Διπλωματική εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας» Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2011.
6. Menon A, Bharadwaj G, Howell R. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academic of Marketing Science* 1996; 24, 299-313.
7. Likert R, Likert JG. *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.USA, 1976.
8. Arnold H, Feldman D. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. USA, 1986.
9. Cherrington D. *Organizational Behavior*. Simon & Schuster Inc. Massachusetts, 1989.
10. Ury W, Brett J, Goldberg S. *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict. The program of Negotiation at Harvard Law School, Cambridge*. 2nd edition, Jossey-Bass. Massachusetts, 1993.
11. Bateman T, Snell S. *Management The new Competitive landscape*. 6th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004.
12. Lewicki R, Saunders D, Minton J. Η φύση των Διαπραγματεύσεων. Μετάφραση: Παπαμιχαήλ Κ. Επιστημονική Επιμέλεια: Μίνογλου Θ. 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2004:42-57.

13. Harvard Business Review. Διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004.
14. Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002:355-375.
15. Goodyear M. Conflict Management in Health care teams: a new paradigm-safer care: Saving costs. Department of Medicine, Dalhousie University, 2006.
16. Amble B. The cost of managing conflict (2004). Διαθέσιμο στο: [www.management-issues.com](http://www.management-issues.com) Ανακτήθηκε στις 29/8/2010.
17. Davis K, Newstrom J. Human Behavior at work. Organizational Behavior at work. 5th Edition, McGraw-Hill, USA, 1989:256-259.
18. Agarwal RD. Organization and Management. McGraw-Hill, New Delhi, 1982.
19. Liberman E, Levy YF, Segal P. Designing an internal organizational system for conflict management: Based on a needs assessment. Dispute Resolution Journal 2009;64(2):62-74.
20. Miller K. Διαχείριση συγκρουσιακών Διαδικασιών στο: Οργάνωση και Επικοινωνία Προσεγγίσεις και Διαδικασίες. Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα, 2006.
21. Dove MA. Conflict. Process and resolution. Nursing Management 1998;29(4):30-32.
22. Baron RA, Byrne D, Johnson BT. Exploring Social Psychology, 4th Edition. Allyn and Bacon, America, 1998: 276-280.
23. Swansburg RC, Swansburg RJ. Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Λαγός, Αθήνα, 1999.
24. Montana PJ, Charnov BH. Συγκρούσεις: Οργανωτική και προσωπική διάσταση στο: Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
25. Torrington D, Hall L, Taylor S. Human Resource Management. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, 2005:669-685.
26. Σταθοπούλου Χ. Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική 2006;45(1):50-58.
27. Breslin W, Rubin J. Negotiation theory and practice. The program on Negotiation at Harvard Law School. 5th edition. Cambridge Massachusetts, 1999.
28. Pape T. A System Approach to resolving OR conflict. AORN J. 1999; 69(3):551-566.
29. Charge Nurse Leadership Development Program. Teamwork, Communications and Conflict Management. Charge Nurse Development Day, March 26-27, 2008.

---

## *Methods of organizational conflict management*

**D. Papadopoulou**

RN, Surgical Nursing Specialty, MSc Health Management, Department of Urology, Tzaneio General Hospital of Piraeus, Greece

### **ABSTRACT**

**Background.** Conflict is a frequent and inevitable phenomenon, inherent to the functioning of organizations. They can have either positive or negative consequences, for the parties of the conflict as well as for the efficiency of the organization, depending on how they are managed. **Aim.** This study aims at recognizing the importance of managing conflict within the organization and at exploring the methods or strategies that can achieve effective management of the organizational conflict. **Methodology.** An overview of the relevant Greek and international literature for the period 1992 - 2012, through online databases, such as Google Scholar, Scopus, Cinahl and Medline, was performed. **Results.** Conflict management is not necessarily referred to strategic avoidance, reduction or elimination, but in strategic planning in order to strengthen the constructive elements of conflict and minimize the dysfunctional ones. A prerequisite for the effective management of conflicts is the primary assessment of the nature of the conflict, in order to choose the appropriate method. According to the conflict management grid, five techniques that help in the effective conflict management have been identified: avoiding, accommodating, competing, compromising and collaborating. Each of these techniques is appropriate for specific conflict situations. The knowledge of the conflict management's methods only cannot guarantee that the most suitable solution will be found, unless a multitude of other factors that play an important role in selecting the most effective method for each case especially are taken into account. **Conclusions.** Conflicts in organizations are an essential part of organizational behavior, and their effective management by the manager is a critical skill, since it significantly affects the achievement of the objectives of the organization and its effectiveness.

**Keywords:** Organizational conflict, conflict management, conflict resolution, conflict management strategies, nurse manager

### *Citation*

*D. Papadopoulou. Methods of organizational conflict management. Scientific Chronicles 2015;20(2): 107-119.*

Συγγραφέας επικοινωνίας

---

Δέσποινα Παπαδοπούλου, E-mail: [desppap0@gmail.com](mailto:desppap0@gmail.com)