
A STUDY OF INTERVENTION STRATEGIES USED BY BULGARIAN MANAGERS IN SUBORDINATES' CONFLICTS

Ivanka Mihaylova

Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University "St. Kliment Ohridski",
Republic of Bulgaria ivanka_mihaylova@feb.uni-sofia.bg

Abstract: Managers frequently play a third-party role in subordinates' conflict in attempt to reach a solution. Their interventions are considered as emergent or informal in order to be distinguished from the formal (professional) third parties because of the existence of significant differences between these two types of intervention. The paper presents the results of a study of managerial intervention strategies in subordinates' conflicts. Questionnaire data were collected from 300 Bulgarian managers from different organizational levels. For the purpose of the study six intervention strategies were examined: overlooking, autocratic intervention, providing impetus, mediation, arbitration and use of formal third party. Findings showed that mediation is the only third-party strategy that is frequently used by the majority of managers while intervening in conflicts. There is also a strong tendency to lean on autocratic power resolving subordinates' conflicts. The greater frequency with which Bulgarian managers use mediation than autocratic intervention reveals that they do not wish to exert control over the final outcome of the conflict by all means. They are more likely to intervene as mediators in the disputes of their subordinates helping them to find a solution on their own. The cross-tabulation of the frequencies with which managers use mediation and autocratic intervention showed that one-third of the respondents often use both strategies. Nevertheless, no positive correlation was found between the frequency of use of mediation strategy and the frequency of use of autocratic strategy. The correlation analysis revealed that there are statistically significant relationships between the frequencies of use of other combinations of strategies. These results indicate the need for further research to identify the factors that determine the combinations of different intervention approaches. The study found the following significant relationships between the frequencies with which managers use the different intervention strategies and the demographic characteristics of the respondents: men tend to provide impetus and to arbitrate subordinates' conflicts more frequently than women, older managers tend to resolve conflict with the help of a formal third party more frequently than their younger colleagues and managers with higher academic degrees tend to act as mediators in conflicts between their subordinates more frequently than those with lower academic degrees.

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

Keywords: organizational conflicts, managers as informal third party, intervention strategies

ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ ПОДЧИНЕНИ НА БЪЛГАРСКИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ

Иванка Михайлова

Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“, Република България
ivanka_mihaylova@feb.uni-sofia.bg

Резюме: При наличието на конфликти между подчинени ръководителите често влизат в ролята на трета страна между конфликтующите в опита да се стигне до неговото разрешаване. Намесата на ръководителите като трета страна се разглежда като неформална (informal или emergent), за да бъде разграничена от намесата на формалните (професионални) трети страни поради наличието на значителни различия между двете форми на намеса.

Докладът представя резултатите от емпирично изследване на управленски стратегии за намеса в конфликти между подчинени. Изследвани са 300 ръководители от различни управленски нива от организации в България. За целите на изследването са избрани шест стратегии за намеса: пренебрегване, автократично решение, предоставяне на стимули, посредничество, арбитраж и използване на формална трета страна. Резултатите откриха медиацията като единствената стратегия, която се използва с голяма честота от ръководителите. Наблюдава се също и силно изявена тенденция към използване на автократичната власт

при разрешаване на конфликти между подчинени. По-голямата честота на използване на посредничеството в сравнение с автократичното решение показва, че ръководителите не държат на всяка цена да имат контрол върху решението за това как конфликтът е най-добре да бъде разрешен. Те са в по-голяма степен склонни да посредничат в споровете между своите подчинени, за да ги подпомогнат сами да стигнат до решение. Съпоставянето на честотите на използване на медиацията и автократичното решение показва, че една трета от българските ръководители често използват и двете стратегии. Не бе установено наличие на права зависимост между честотите на използване на двете най-предпочитани стратегии. Резултатите показаха, че съществуват различни зависимости между честотите на прилагане на други комбинации от стратегии. Изследването доказва също наличие на статистическа значима зависимост между: честотите на използване на предоставянето на стимули и арбитража и пола на респондентите; честотата на използване на формална трета страна и възрастта на ръководителите и честотата на използване на медиацията и образованието на ръководителите.

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

Ключови думи: организационни конфликти, ръководителите като неформална трета страна, стратегии за намеса

1. УВОД

Конфликтите между служителите в организацията са неизбежни, а последиците от тях оказват определено въздействие върху индивидите, групите или организацията. Изследователите на конфликтите споделят мнението, че при възникване на конфликти между подчинени, които застрашават груповото или организационното представяне, ръководителят трябва да се намеси с оглед разрешаването им по ефективен начин (Elangovan, 1995; Rue and Byars, 1995; Ворожейкин et al., 2004; Nugent, 2002; Димитров, 2004; Spaho, 2013). Заеманата позиция в организационната йерархия и произтичащите от нея отговорности не позволят на ръководителя да остане безучастен (Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004). Той се намесва в конфликта по собствена преценка, защитавайки интересите на организацията, или когато е помолен от спорещите да го направи.

2. РЪКОВОДИТЕЛИТЕ КАТО ТРЕТА СТРАНА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ ПОДЧИНЕНИ

При възникването на конфликти между подчинени ръководителите често влизат в ролята на трета страна между конфликтующите в опита да се стигне до неговото разрешаване (Илиева, 1998; Ворожейкин et al., 2004; Димитров, 2004). Намесата на ръководителите като трета страна се разглежда като неформална (informal или emergent), за да бъде разграничена от намесата на формалните (професионални) трети страни поради наличието на значителни различия между двете форми на намеса:

1) Възможностите за намеса на ръководителите в конфликта са значително по-малко ограничени от тези на формалните трети страни. Арбитрите и медиаторите имат ясно дефинирана и ограничена роля, докато ръководителите разполагат със свободата да избират стратегия за намеса (или комбинация от стратегии) (Pinkley et al., 1995).

2) За разлика от формалните форми на намеса, за неформалните не съществуват предписани правила и принципи за работа в организационна среда и следователно познанията за конфликтите на отделния ръководител и опитът му в справянето с тях могат силно да повлияят върху начина му на намеса като трета страна (Kolb, 1986).

3) Обикновено формалните трети страни не са лично заинтересовани от конфликта и основната им задача се състои единствено в неговото разрешаване. За разлика от тях, ръководителите често са въввлечени в конфликта и са заинтересовани от процеса и разрешаването на конфликта (Kolb, 1986; Schoorman and Champagne, 1994; Pinkley et al., 1995).

4) В допълнение, ръководителите имат трайни взаимоотношения със страните, които са започнали преди конфликта и ще продължат и в бъдеще (Kolb, 1986; Pinkley et al., 1995, Jameson 1996).

3. УПРАВЛЕНСКИ СТРАТЕГИИ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ ПОДЧИНЕНИ

За означаване на начина на намеса на ръководителите като трета страна в конфликти между подчинени в литературата се използва понятието „стратегия“ (Shapiro and Rosen, 1994; Sheppard et al., 1994; Elangovan, 1995; Jameson, 1996; Meyer et al., 1997; Kozan et al., 2014). Авторите използват понятията „интервенция“ и „стратегия за намеса“ като синоними на „стратегия“.

Изследванията на ръководителите като трета страна в конфликти между подчинени датират от средата на 80-те години на XX в. след осъзнаването на наличието на различия между тях и професионалните трети страни. Основополагащият модел за обяснение на управленската намеса е заимстван от американската съдебна система за разрешаване на спорове (Sheppard, 1983, 1984). Изследователският интерес стимулира установяването на множество и различни стратегии като **пренебрегване** (Shapiro and Rosen, 1994; Cropanzano et al., 1999; Nugent, 2002), **автократично решение** (Sheppard, 1983), **медиация** (Sheppard, 1983; Shapiro and Rosen, 1994), **арбитраж** (Sheppard, 1983; Shapiro and Rosen, 1994), **предоставяне на стимули** (Sheppard, 1983; Shapiro and Rosen, 1994), **интравенция** (Conlon et al, 1994; Elangovan, 1995; Jameson, 1996), **съвместно решаване на проблеми** (Kolb and Glidden, 1986; Elangovan, 1995, Nugent, 2002); **преструктуриране** (Kolb, 1986; Meyer et al., 1997) и др. Опитите за обединяване на различните идеи (Elangovan, 1995; Nugent, 2002; Kozan et al., 2014) са неуспешни - не съществува един единствен модел, който ги обхваща в цялостна рамка. Все пак по-голямата част от тях могат да бъдат описани посредством две основни измерения - степен на контрол върху процеса на разрешаване на конфликта и степен на контрол върху крайния резултат (решението) от конфликта, упражнявани от ръководителите.

4. ИЗСЛЕДВАНЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА НАМЕСА В КОНФЛИКТИ МЕЖДУ ПОДЧИНЕНИ НА БЪЛГАРСКИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ

Основната цел на изследването е да се установят предпочитаните управленски стратегии за намеса в конфликти между подчинени.

Предмет на изследване са стратегиите, които ръководителите използват при намесата си като неформална трета страна в междуличностни конфликти между подчинени.

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

В изследването са включени пет стратегии за намеса: **пренебрегване**, **автократично решение**, **предоставяне на стимули**, **посредничество (медиация)** и **арбитраж**. Към тях е добавена ситуацията, в която ръководителят преценява да не се намесва лично в конфликта, но **използва** помощта на **формална трета страна** за неговото разрешаване (таблица 1).

Стратегия	Описание
Пренебрегване	Ръководителят не обръща внимание на конфликта и оставя конфликтующите сами да преодолеят различията помежду си.
Автократично решение	Ръководителят събира необходимата информация за конфликта и взема подходящото за ситуацията решение, като изисква от страните да се съобразят с него.
Предоставяне на стимули	Ръководителят изслушва конфликтующите, за да определи причината за конфликта, и изисква от тях сами да го разрешат със заплаха от санкция, ако не го направят.
Посредничество (медиация)	Ръководителят помага на участниците в конфликта да преосмислят проблема, да идентифицират своите интереси, да открият допирните точки помежду си и да стигнат до взаимноприемливо споразумение.
Арбитраж	Страните в конфликта излагат позициите си пред ръководителя, той ги изслушва и оповестява решение в полза на една от тях.
Използване на формална трета страна	Ръководителят търси съдействието на трета страна за разрешаване на конфликта между служителите си (консултант, медиатор, арбитър и др.).

Таблица 1. Описание на управленските стратегии за намеса в конфликти между подчинени

Изборът на стратегиите се обуславя от следните причини: 1) изследователят счита, че така дефинирани те обхващат основните подходи за осъществяване на управленска намеса в конфликти между подчинени; 2) приложимостта им е доказана в емпирични изследвания (пренебрегване - Shapiro and Rosen, 1994; Cropanzano et al., 1999; автократично решение - Sheppard, 1983, 1984; Karambayya and Brett, 1989; Cropanzano et al., 1999; предоставяне на стимули - Sheppard, 1983; Karambayya and Brett, 1989; Shapiro and Rosen, 1994; Cropanzano et al., 1999; Kozan et al., 2014; медиация - Sheppard, 1983; Karambayya and Brett, 1989; Shapiro and Rosen, 1994; Cropanzano et al., 1999; Kozan et al., 2014; и арбитраж - Sheppard, 1983; Shapiro and Rosen, 1994; Cropanzano et al., 1999; Kozan et al., 2014); и 3) целесъобразността на използването на формална трета страна също е обоснована в литературата (Rue and Byars, 1995; Nugent, 2002; Spaho, 2013).

Изследването издига следните **хипотези**:

Хипотеза 1: При намесата си в конфликти между подчинени мнозинството от ръководителите често използват стратегиите медиация и автократично решение.

Хипотеза 2: Съществува статистически значима зависимост между честотата на използване на стратегията на медиация и стажа на ръководна длъжност.

Основание за издигане на хипотезите са резултатите от изследване на Карамбая et al. (1992), които установяват едновременно използване на медиацията и автократичното решение, както и че ръководителите с по-голям управленски опит се въздържат от налагането на автократично решение и са по-склонни да влизат в ролята на медиатор при намесата си в конфликти между подчинени.

5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изводката на изследването е съставена от единици от генералната съвкупност, които отговарят на предварително зададени критерии за избор на целевата група: да заемат ръководна длъжност (като не съществува ограничение за нивото, на което ръководна длъжност се намира в организационната йерархия) и ръководеното звено да се състои от повече от двама подчинени. Формирането ѝ е осъществено на два етапа чрез използване на комбинация от два вида извадки без случаен подбор: извадка по достъпност и извадка според отзовалите се.

По-значимите **демографски характеристики** на респондентите са: 1) почти равно е разпределението по пол: жени - 53,3% и мъже – 46,7%; 2) приблизително две трети от тях попадат в една от двете възрастови групи - от 31 до 40 години (33,3%) и от 41 до 50 години (31,3%); 3) по отношение на образователното равнище най-многобройната е частта на ръководителите, които притежават магистърска степен – 71,3%; 4) почти три четвърти (74,3%) от изследваните лица имат трудов опит от над 11 и повече години, а 33,4% - ръководен опит от над 11 и повече години; 5) респондентите от организации с над 500 човека съставляват най-многобройната група в извадката (21%), а общият брой на представителите от големите организации по численост на персонала над 250 човека е 34%; 6) според сферата на дейност най-голяма е групата на ръководителите, които са заети в сферата на услугите (61,3%); 7) 72,7% от респондентите работят в организации със седалище в гр. София.

За целите на изследването е разработен въпросник, който е разпространен в хартиен и електронен формат до целевата група. Събирането на въпросниците е осъществено в периода февруари – май 2017 г. Получени са 300 попълнени въпросника.

Изследването се характеризира със следните **ограничения**: при формирането на извадката не е приложен случаен подбор – тя е преднамерена за целевата популация и не е представителна; изследването се ограничава до изучаването на междуличностните организационни конфликти; ръководителите са разглеждани от позицията им на трета неутрална страна в конфликтното взаимодействие между техни подчинени; дефинираме „управленска стратегия за намеса“ като начина на съзнателна намеса на ръководителя като неформална трета страна в конфликт между подчинени с цел осъществяване на управленско въздействие в желаната посока; възможно е избраните стратегии за намеса да не отразяват всички приложими такива; изследването се основава единствено на самооценката на ръководителите за поведението им в условията на конфликт между подчинени, не е потърсено мнението на страните в конфликта относно начина на намеса на ръководителите.

6. РЕЗУЛТАТИ

Едва 6,3% от изследваните лица са посочили, че *често* или *много често* използват стратегията на **пренебрегване**. Една пета (20,7%) *понякога* пренебрегват възникналите конфликти между служителите си. Почти половината респонденти (46%) твърдо заявяват, че *рядко* използват стратегията. Ако добавим и 27%, които *никога* не го правят, можем да направим заключението, че за мнозинството ръководители пренебрегването не е предпочитана стратегия за намеса. По отношение на използването на стратегията на **автократично решение** данните не са така категорични. Общо 24% от респондентите твърдят, че *никога* не се опират или *рядко* се опират на своята власт, за да разрешат конфликти между подчинени. Близко една трета (31%) *понякога* използват стратегията, а общият брой на ръководителите, които правят това *често* или *много често*, е 45%. Този резултат показва силна склонност към налагане на автократично решение при разрешаването на конфликт между подчинени, но поради липсата на мнозинство в отговорите не можем да заключим, че стратегията е често прилагана. **Предоставянето на стимули** се използва *често* като стратегия за намеса от 13% от ръководителите и *много често* от едва 5,7% от тях. Раздвоените в прилагането ѝ са

17,3%. Общият брой на респондентите, които са посочили, че *рядко* използват или *никога* не използват стратегията, е 64%. Данните позволяват да обобщим, че при намесата си в конфликти между подчинени преобладаващата част от ръководителите рядко използват предоставянето на стимули. **Посредничеството** се използва *рядко* или *никога* не се използва от общо 5,3% от изследваните лица. Малък е и броят на тези, които го прилагат само *понякога*, - 16,7%. Повече от половината респонденти (51,7%) са посочили, че *често* използват тази стратегия при намесата си в конфликт между подчинени. Ако към тях прибавим и другите 26,3%, които я прилагат *много често*, процентът нараства на 78%. Следователно можем да заключим, че медиацията е често използвана стратегия за намеса. За разлика от посредничеството, **арбитражът** е рядко използвана стратегия. Едва 12,6% от респондентите *често* или *много често* изслушват позициите на конфликтующите страни и оповестяват решение в полза на някоя от тях, а 23% от тях *понякога* правят това. Преобладаващата част от ръководителите (общо 64,4%) заявят, че *рядко* използват или *никога* не използват стратегията. Ръководителите, които твърдят, че *често* или *много често* използват **формална трета страна**, са общо 8,7%. 23,3% са колебливите в прибягването до този начин за разрешаване на конфликти. 68% от респондентите *рядко* са се обръщали или *никога* не са се обръщали към консултант, медиатор или др. за помощ при разрешаване на конфликти между подчинени. Резултатите позволяват да направим заключението, че този подход също е рядко използван от мнозинството от ръководителите.

Честотата на използване на всяка стратегия е съпоставена с демографските характеристики на ръководителите. Установените зависимости са както следва:

- **Пол:** Съществува слаба статистически значима зависимост между честотата на използване на стратегията на **предоставяне на стимули** и пола на респондентите: $\chi^2(2, N=300) = 6,601, p < 0,05$, Cramer's $V = 0,148$. Установена е и слаба статистически значима зависимост между честотата на използване на стратегията на **арбитраж** и пола на респондентите: $\chi^2(2, N=300) = 10,641, p < 0,05$, Cramer's $V = 0,188$. По отношение на останалите четири стратегии не се наблюдават статистически значими разлики по пол.

- **Възраст:** По този демографски признак се установи наличие на слаба статистически значима зависимост единствено със стратегията на **използване на формална трета страна** - $\chi^2(6, N=300) = 17,975, p < 0,05$, Cramer's $V = 0,173$.

- **Образование:** Слаба статистическа зависимост е установена единствено между честотата на използване на **медиацията** и образованието на ръководителите - $\chi^2(2, N=300) = 6,776, p < 0,05$, Cramer's $V = 0,150$.

- **Трудов стаж и стаж на ръководна длъжност:** По отношение на тези демографски характеристики **не съществуват** статистически значими различия в честота на прилагане на шестте стратегии.

7. ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИТЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Могат да бъдат направени следните заключения относно хипотезите на изследването:

Хипотеза 1 се потвърди частично. Медиацията се използва често от мнозинството от респондентите (78%, $n=234$), но ръководителите, които често се намесват в конфликт между свои подчинени като се опират на своята власт и налагат решение, са 45% ($n=135$).

Съпоставянето на честотите на използване на стратегиите на медиация и на автократично решение показва, че 43,6% от често влизащите в ролята на посредник между подчинени са склонни и често да разрешават конфликтите чрез налагане на автократично решение. Или една трета от изследваните ръководители (34%, $n=102$) често използват и двете стратегии.

Приложен е корелационен анализ за проверка на наличието на зависимост между честотите на използване на двете най-предпочитани стратегии за намеса от ръководителите като резултатите показват, че такава не съществува (таблица 2). Анализът разкрива наличието на различни зависимости между честотите на използване на други комбинации от стратегии.

		Пренебрегване	Автократично решение	Предоставяне на стимули	Медиация	Арбитраж	Използване на трета формална страна
Spearman's rho	Пренебрегване	1,000					
	Автократично решение	-,044	1,000				
	Предоставяне на стимули	,032	,372**	1,000			
	Медиация	-,294**	-,050	-,045	1,000		
	Арбитраж	,061	,281**	,354**	-,060	1,000	
	Използване на формална трета страна	-,014	,110	,200**	,031	,174**	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Таблица 2. Зависимости между честотите на използване на управленските стратегии за намеса
Хипотеза 2 не се потвърди, тъй като не бе установена статистически значима зависимост между честотата на използване на стратегията на медиация и стажа на ръководна длъжност.

8. ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ ПРОВЕДЕНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Медиацията е единствената стратегия, която се използва с голяма честота от ръководителите. Наблюдава се също и силно изявена тенденция към използване на автократичната власт при разрешаване на конфликти между подчинени. По-голямата честота на използване на посредничеството в сравнение с автократичното решение позволява да заключим, че ръководителите не държат на всяка цена да имат контрол върху решението за това как е най-добре конфликтът да бъде разрешен. Те са в по-голяма степен склонни да посредничат в споровете между своите подчинени, за да ги подпомогнат сами да стигнат до решение. Едновременното предпочитание към честото прилагане на двете стратегии обаче налага необходимостта от допълнително изследване на факторите, които определят избора на конкретен подход.

Изследването не установи наличието на положителна корелация между честотите на използването на двете най-предпочитани стратегии за намеса от българските ръководители. Резултатите показваха склонност към използване на други комбинации от стратегии и налагат необходимостта от задълбочаване на изследването в посока идентифициране на факторите, които обуславят съчетаването на различните подходи за намеса.

Изследването установи следните значими зависимости между честотите на използване на различните стратегии и демографските характеристики на ръководителите: мъжете са склонни по-често да разрешават конфликти между подчинени чрез предоставянето на стимули, както и по-често да влизат в ролята на арбитър, отколкото жените; с увеличаването на възрастта се увеличава и склонността към по-честото използване на помощта на формална трета страна за разрешаването на конфликти между подчинени; по-високата образователна степен предполага по-често влизане в ролята на посредник в конфликти между подчинени.

9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретичен аспект резултатите от проведеното изследване могат да послужат за обогатяване на знанието за управленските стратегии за намесата в конфликти между подчинени, както и да бъдат използвани като изходна точка за провеждането на бъдещи проучвания по проблематиката. В практико-приложен аспект резултатите могат да подпомогнат ръководителите в по-доброто разбиране на стратегиите за намеса и тяхното прилагане на практика. Обобщенията и основните изводи могат да стимулират преразглеждането на използваните стратегии и при необходимост да обособят избора на други, които да водят до по-желани резултати за конкуликуващите, звеното и организацията.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Димитров, Д. Й. (2004) Конфликтология, София: Университетско издателство „Стопанство“

-
- [2] Илиева, С. (1998) Привързаност към организацията, София: Изд. „Албатрос”
- [3] Ворожейкин, И. Е., Кобанов, А. Я. и Захаров, Д. (2004) Конфликтология, Москва: ИНФРА-М
- [4] Conlon, D. E., Carnevale, P. J. and Murnighan, J. K. (1994) Invention: Third Party Intervention with Clout. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, pp. 387-410
- [5] Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M. and Denham, D. L. (1999) Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group and Organization Management*, Vol. 24 (2), pp. 124-154
- [6] Elangovan, A. R. (1995) Managerial Third-Party Dispute Intervention: A Prescriptive Model of Strategy Selection. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (4), pp. 800-830
- [7] Jameson, J. K. (1996) Why Managers “Can” Mediate: A Re-Examination of the Literature on Managerial Third Party Intervention. *Annual Convention of the Speech Communication Association*, San Diego, CA
- [8] Karambayya, R. and Brett, J. (1989) Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 687-705
- [9] Karambayya R., Brett J. M. and Lytle A. (1992) Effects of Formal Authority and Experience on Third-Party Roles, Outcomes, and Perceptions of Fairness. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35 (2), pp. 426-438
- [10] Kolb, D. (1986) Who Are Organizational Third Parties and What Do They Do? In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. eds. *Research on Negotiation in Organizations*. Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 207-227
- [11] Kolb, D. M. and Glidden, P. (1986) Getting to Know Your Conflict Options. *Personnel Administration*, Vol. 31 (6), pp. 77-90
- [12] Kozan, K. M., Ergin, C. and Varoglu, Kadir (2014) Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 (1), pp. 38-60
- [13] Meyer, J. P., Gemmel, J. M. and Irving, P. G. (1997) Evaluating the Management of Interpersonal Conflict in Organizations: A Factor-Analytic Study of Outcome Criteria. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 14 (1), pp. 1-13
- [14] Nugent, P. S. and Broedling, L. A. (2002) Managing Conflict: Third-party Interventions for Managers [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 16 (1), pp. 139-155
- [15] Pinkley, R.L., Brittain, J., Neale, M.A. and Northcraft, G. B. (1995) Managerial Third-Party Dispute Intervention: An Inductive Analysis of Intervenor Strategy Selection. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (3), pp. 386-402
- [16] Rue, L.W. and Byars, L.L. (1995) Management: Skills and Applications. 7th ed., Chicago: Irwin
- [17] Schoorman, F. D. and Champagne M. V. (1994) Managers as Informal Third Parties: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationship on Interventions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 73-84
- [18] Shapiro, D. L. and B. Rosen (1994) An Investigation of Managerial Interventions in Employees Disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 37-51
- [19] Sheppard, B. H. (1983) Managers as Inquisitors: Some Lessons from the Law. In: Bazerman, M. and Lewicki, R. J. eds. *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 193-213
- [20] Sheppard, B. H. (1984) Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework. In: Staw, B. M. and Cummings, L.L. eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 141-190
- [21] Sheppard, B. H., Blumenfeld-Jones, K., Minton, J. W. and Hyder E. (1994) Informal Conflict Intervention: Advice and Dissent. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7 (1), pp. 53-72
- [22] Spaho, K. (2013) Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, Vol. 18 (1), pp. 103-118