

Vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
mizser.csilla@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja a vezetői döntéshozatal tükrében a jogi személyek és vállalkozások egymás közötti és a jogi személy szervezetén belüli konfliktusok megoldásának lehetőségeit. Cél, hogy átfogó szakirodalmi áttekintéssel szolgáljon a konfliktuskezelés vezetői döntésekben való megjelenéséről. Az alternatív vitarendezés módszerei a személyek –jelen tanulmányban kiemelten a vezetők támogatására szolgálnak a konfliktuskezelés több szintjén. Az átalakítás (transzformatív módszer) a helyreállítás (resztoratív módszer), az értékelés (evaluatív konfliktuskezelés) és a megfigyelés (obszervatív elemek túlsúlya a konfliktuskezelésben) a személyek, a konfliktusban, vitában érintett felek eljárási módszereinek biztosítására szolgálnak. Nem ugyanazokat az eszközöket használják a különböző dimenziók vezetőtípusai, azaz az integráló, kötelező, uralkodó, elkerülő, kompromisszumos, transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetői dimenziók. Célkitűzésem megvizsgálni a vezetői stílusokat, a stílusok döntéssel való kapcsolatát szervezetek egymás közötti konfliktusainak esetén, illetve a szervezeten belüli konfliktusok esetén - a vezetők egymás közötti, továbbá vezetők és beosztottjaik kapcsolatrendszerében Magyarországon. A vezetői döntések tekintetében vizsgálható kérdés egyes stílusok alapján a konfliktusok megoldásának preferált módja: kereset benyújtása a bírósághoz vagy bíróságon kívüli eljárások: választott bírósági eljárás, békéltetés, mediáció.

Kulcsszavak: vezetési stílusok, döntés, konfliktusmenedzsment, mediáció, bizalom

1. A konfliktus természete

A konfliktus különböző definíciói világszerte ismertek, és a definíciók történeti változásokkal éltek, melyeket az emberek és a társadalom alkotnak. A konfliktus a természetes vagy jogi személyek érdekeinek ütközése. A konfliktusok egy része közösségi konfliktus, a közös érdek (állam, helyi önkormányzatok) alapján egyes konfliktusok egyéni érdeklődésen alapulnak, némi konfliktus keletkezik nemzetközi szinten, az államok között, és tudjuk, ha az államok vannak konfliktusok a történelemben, gyakran voltak háborúk konfliktusukkal kapcsolatban. Számos példa van az országokban a konfliktusok kezelésére, és az egyes országok történelmi-kulturális fejlődésén alapul.

A nemzetek és kultúrák kölcsönös függősége révén a vitáknak és a vitarendezési folyamatoknak sokkal többet kell figyelembe venniük, mint maga a vita (Schuler, 2018). A kutatás megmutatja a tárgyalási tér és a tárgyalási stratégiák útjait, a nemzetek, cégek és egyének közötti megállapodásokat, amelyek elősegítik a kereskedelmet és a zökkenőmentes kölcsönhatást (Ott & Ghauri, 2018). A kultúrák közötti közvetítést akkor használják, ha a konfliktusokat a kulturális különbségek határozzák meg vagy befolyásolják, és amikor az állásfoglalás figyelembe veszi ezeket a kulturális különbségeket, még akkor is, ha a kulturális különbségek nem lehetnek a vita tényleges vagy eredeti forrása (Schuler, 2018).

A társadalmi identitáselmélet szerint az egyén saját fogalma nemcsak személyes identitásán, hanem a csoport azonosságán alapul (Reiche et al., 2015). A nemzetközi üzleti tudósok továbbra is küzdenek az ország és a kulturális csoportok közötti

kapcsolatok elméleti megítélésében (Peterson et al., 2018). Ázsiai példa arra, hogy a konfliktusok elkerülése a kelet-ázsiai országokban gyakori, és a konfuciánus harmónia fogalmát gyakran arra használják, hogy ezt a tendenciát magyarázza (Leung et al., 2002). Számos nagyon fontos következménye van a személy, a jogi személy vagy a társadalom viselkedésének a döntéshozatalhoz és a megoldások megtalálásához a felmerülő konfliktusok esetén. A pénzügyi háttér fontos aspektusa, a kérdés, hogy az alternatív vitarendezési választás milyen hatást gyakorol a gazdaságra a gazdasági élet hatásain keresztül.

A sikeres modern társadalmak a GLOBE (www.globeproject.com) által vizsgált, nemzetközi összehasonlításokkal támogatott együttműködési hajlandóságon alapulnak (Fűrjes et al, 2010). Minden személy, jogi személy, állam, közösség saját és speciális társadalmi-történelmi-pénzügyi fejlettségi szinttel rendelkezik. A kommunikáció, kiemelten az erőszakmentes kommunikáció fontos szerepet játszik a konfliktusmenedzsment területén, az egyezség eléréséhez vezető folyamatban.

A bizalom (McKnight, 1996), (Rousseau et al., 1998) támogathatja a konfliktuskezelést, és képet alkot a társadalom általános állapotáról, és képes befolyásolni a személyeket (embereket, jogi személyeket, közösségeket, az államokat, országokat, nemzeteket is). A mediáció, mint a konfliktus megoldásának, feloldásának egyik lehetősége a konfliktushelyzetben jellemzően felbomlott bizalom helyreállítását is szolgálja. Az alternatív vitarendezés során természetesen az egyes országok hatályos jogi szabályozásuk alapulvételével, az Európai Unió (2008/52/EK irányelv) szabályozására és a vonatkozó nemzetközi szabályozásra (2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation) is tekintettel kell lenni.

A GLOBE felmérés és kutatási program 62 országot magában foglaló vizsgálatában (köztük Magyarországot, az európai klaszterektől Kelet-Európáig, Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával) a rangsorban Magyarország a 61. helyet foglalja el a társadalom együttműködési hajlandóságának felmérése tárgyában (Fűrjes et al, 2010). A kelet-európai klaszter lakossága 232 millió, a bruttó hazai terméke (GDP) pedig 772 milliárd dollár. A klasztert megkülönböztető kulturális gyakorlat egymástól nagy távolságban és a magas családi és csoportos kollektívizmusban jellemezhető.

A régió komoly kihívásokkal szembesül a kommunista filozófiáról a piacialapú gazdaságra való áttérés időszakában (Bencsik et al., 2016; Kosár et al. 2017). A résztvevő vezetők sokkal nagyobb értéket tulajdonítanak a jövőnek és a teljesítményorientáltságnak, de erősen kötődnek a mély családi és csoportos kohézió kulturális örökségéhez. Ők is nagyra értékelik a karizmatikus és csapatközpontú vezetést (Bakacsi et al., 2002). A hazai konfliktuskezelő kultúra kialakítása és megszilárdítása –s ennek fontos elemeként a közvetítői tevékenység, a mediáció szélesebb körben ismertebbé tétele- társadalmi és gazdasági szempontból nem elhanyagolható jelentőséggel bír, mert a modern társadalmak fejlettségére és azok gazdaságára a bizalomnak és együttműködési szintnek döntő befolyása van. A GLOBE kutatás alapján a magyar társadalom egy atomjaira hullott, önérdek vezérelt és széthúzó társadalom, amely bizonyosan sikereesebb lehetne, ha tagjai saját aktusaik következményeiért is felelősséget vállalva megbíznának egymásban, mert ha nő a felelősség és az együttműködési hajlandóság és megtanuljuk az adott helyzetből a lehető legtöbb közös élményt kihozni, akkor egészségileg, érzelmileg és gazdaságilag is nő a jólét (Fűrjes et al., 2010).

Rögzítendő, hogy a fenti kutatástól számítva több, mint tíz év eltelt és a társadalom együttműködési hajlandósága, különös tekintettel a mediáció területére fejlődött, az alternatív vitarendezés teljes területével párhuzamosan –és a terület jövője ezen fejlődés mentén vizsgálandó.

Minél inkább össze vagyunk kötve technológiailag és gazdaságilag, annál több kihívással kell szembesülnünk. A nemzetek, kultúrák, viták és vitarendezési eljárások kölcsönös függőségén keresztül a vitarendezésnek jóval többre szükséges tekintettel

lennie, mint önmagában a vitára. Amennyiben követjük az új társadalmi és politikai trendeket, az interkulturális megértés a kulcsa a lehetséges konfliktusok elhárításának vagy transzformálásának és a határokon átívelő együttműködés előmozdításának (Bencsik et al., 2014; Poór et al, 2017). Kultúrák közötti mediációról beszélünk, ha a konfliktus kulturális különbségek által meghatározott vagy befolyásolt és amennyiben a konfliktus megoldási folyamata figyelembe veszi ezeket a kulturális különbségeket, még abban az esetben is, amennyiben a kulturális különbség nem feltétlenül a konfliktus eredeti forrása (Schuler, 2018).

Túl néhány megemlített magyar sajátosságon tehát hangsúlyozandó, hogy az alternatív vitarendezés a világ számos helyén megtalálható. A békés vitarendezésre, konfliktusmenedzsmentre való törekvés folyamatában alternatív vitarendezésnek nevezzük a bírósági közvetítést, a közvetítést, a választott bírósági eljárást, a békéltető testületek vitarendezési eljárását, a békéltetést. A mediáció olyan eljárás, amely hasznot jelenthet az üzleti élet számára. Azok a személyek, akik konszenzust értek el, nagyobb eséllyel szándékoznak a jövőben is kapcsolódni egymáshoz. Továbbá a kapcsolódáshoz szükséges bizalom így fenntartható.

2. Bizalomból konfliktus. Konfliktus helyett bizalom?

A mediációs eljárást követően a bizalom még magasabb szintre is emelkedhet, mint a konfliktust megelőző szint, mivel a konfliktusban érintett felek nagyobb eséllyel tekintenek üzleti partnerükre úgy, mint felelős és megbízható személyekre, akikkel konfliktusokon is képesek túljutni és bíróság igénybevétele nélkül, ésszerű módon tudnak konfliktust oldani (Zaleski, 2015). A bizalom természetesen nemcsak az üzleti életben, a jogi személyek közötti konfliktus menedzsment során játszik meghatározó szerepet, hanem a természetes személyek közötti konfliktusmenedzsment során is. Bizalomra építve –ez az alapja a mediációs eljárás működésének. Számos tanulmány foglalkozik az eladó-vevő konfliktusmenedzsmentjével, mint Celuch et al (2011) kiemeli a mediáció azon célját, hogy a bizalom miként lép kölcsönhatásba abból a célból, hogy a partnerrel folytatott kommunikációra hatást gyakoroljon az eladó-vevő kapcsolatrendszerben a konfliktusrendezés során.

A bizalom egy pszichológiai állapot, amely magában foglalja a sebezhetőség elfogadásának szándékát a másik személy szándékához vagy viselkedéséhez fűződő pozitív várakozásaink alapján. (Rousseau et al., 1998). A bizalom értelmezhető a társadalom felé tekintve és más személyek felé, ami racionális számítások alapján társadalmi jelentőséggel bír (Tyler, 1996). Megállapítást nyert, hogy a bizalom szintje a megbízó és a megbízott (ügyfél, kliens) között a hitelesség, a megbízhatóság és a közvetlenség összegeként határozható meg elosztva az önazonosság egységével.

$$B=(H+SZ+K)/\ddot{O}$$

A kliens lehet egy barát, családtag, tanuló, főnök, belső ellenőr vagy bármely más személy, akivel bizalmi kapcsolatba lépünk (Greiner, 2013).

Az 1. ábra egy rövid képletet ad számunkra, a bizalom egyenlete címmel Maister (2010) munkája alapján. Rögzíti, hogy a bizalom a hitelesség, a megbízhatóság és a közvetlenség összege elosztva az önazonossággal. Kutatások azzal érvelnek, hogy a bizalom alapú társadalmak növekvő termelékenységét mutatnak azáltal, hogy hatást gyakorolnak a vállalkozások, cégek szervezetirendszerére (Bloom et al., 2012) és a nemzetközi üzleti stratégiának szervezet-alapú megközelítése bontakozott ki a feltörekvő gazdaságokban (Peng et al., 2008).

A BIZALOM EGYENLETE

$$\text{BIZALOM} = \frac{H+M+K}{\text{Ö}}$$

H = Hitelesség **M** = Megbízhatóság **K** = Közvetlenség

2. ábra: A bizalom egyenlete

Forrás: thegetralproject.com alapján a szerző saját szerkesztése

A gazdasági alternatív vitarendezést vizsgálva bizonyított kapcsolat áll fenn a vezetési stílusok és konfliktusmenedzsment stílusok között a menedzserek, vezető tisztségviselők körében, a személyek közötti (vezetők és beosztottjaik) konfliktusok kezelése során (Saeed et al. 2014, Karam et al. 2019) rögzítik, hogy a vezetés a menedzsment területének egyik leggyakrabban vizsgált jelensége. A személyiség, a személy saját magához való viszonya szintén gazdasági kihatásokat eredményez (Akerlof and Kranton, 2000) Továbbá, feltárva a vezetés és a csapat teljesítményének és kreativitásának kapcsolatát –a kommunikáció és a bizalom kulcsszavak. Számos elméleti és gyakorlati munka igazolta a kapcsolódást a transzformatív vezetés és a csoport teljesítménye és kreativitása között (Boies et al., 2015). Fontos és releváns tényező, hogy a konfliktussal érintett felek képesek legyenek kommunikálni egymással, és a fennálló érdekkonfliktus később ne súlyosbodjon, ne húzódjon el, ne okozzon megterhelő és túlzott költségeket és amennyire lehetséges a vita feloldásra kerüljön és megegyezéssel záródjon.

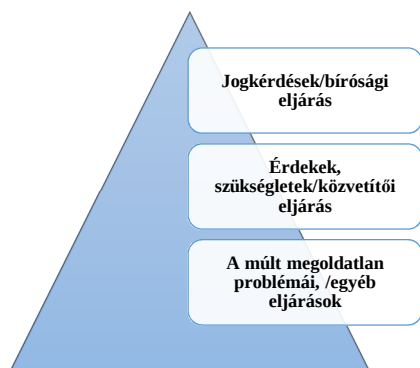
Mi teszi lehetségessé a békét? Melyek azok a források, amelyek szükségesek a béke építéséhez és megkötéshez? Mind a történelem, mind pedig jelenünk tisztázottá teszi, hogy a háborúk kiadásai és forrásai messze meghaladják azokat, melyek a béke építésére állnak rendelkezésre. Adekvát források, felkészülés és teljes elköteleződés hiányában a béke csak egy távoli elképzelt ideális állapot, mintsem egy gyakorlat előny. Az elsődleges előny a forrásokra való tekintettel, hogy megtaláljuk az utat a támogatáshoz, a végrehajtáshoz és a béke infrastruktúrájának hosszú távú fenntartásához. Ennek eléréshez szükségünk van a források fogalmának kiterjesztett megértésére. A béke forrásai kérdésnek megközelítése két széles irányban tehető meg: társadalmi-gazdasági és szociokulturális irányokban. Az első szerint a források elsősorban pénzügyiek, de egyenlően kritikus az alapok kifizetésének társadalmi dimenziójával kapcsolatban. A második azt jelzi, hogy az emberek és különböző kulturális tradícióik a béke felépítésére szintén elsődleges források (Lederach, 1997).

3. Vezetői stílusok hatása a konfliktusmenedzsmentre

Azért, hogy egy szervezet sikeres lehessen, a benne dolgozóknak harmóniában szükséges munkájukat elvégezni azért, hogy elérhessék célkitűzéseiket (Saeed, 2014). Kiindulásképpen, mi is az a vezetés? A vezető első felelőssége meghatározni a valóságot. Az utolsó pedig köszönetet mondani. A kettő között pedig a vezető szolgál. (De Pree, 2004). A vezetésről, vezetőkről, vezetési gyakorlatról, koncepciókról számtalan elméleti munka, írás, tananyag, vitaanyag, honlap szól. Nem könnyű meghatározni, hogy mit is jelent a vezetés. Vezetés minden olyan irányítási, szervezési, ellenőrzési tevékenység, amelyet egy személy legalább egy további személlyel összefüggésben gyakorol. A különböző vezetési stílusok összefüggésben állnak a konfliktusrendezési stílusokkal. Azok a vezetők, akik döntően a transzformatív vezetési stílushoz tartoznak, az integráló és a kötelező konfliktusmenedzselési stílusokat adoptálták. Azon vezetők, akik többnyire

tranzakcionális stílusú vezetők, a kompromisszum-kötő (kiegyező) konfliktusmenedzselési stílust képviselik. Míg a laissez-faire vezetési stílus az elkerülő konfliktusmenedzselési stílust adoptálta (Saeed et al, 2014).

A konfliktus jéghegy modelljéből annak csúcsán, a bírósági eljárásban csak és kizárólag az üggyel, a jogvitával, a bizonyítással, a jogkérdésekkel találkozhatunk. Ami a bírósági eljárásban – a jéghegy csúcsán – nem látszik, az már megmutatkozik a következő szinten, ez a mediáció szintje, a közvetítői eljárás által biztosított konfliktuskezelési lehetőségek. Itt már a felek érdekei is felszínre kerülnek, belekerülnek a kommunikációba, használatban vannak. Van azonban még egy, a csúcsról szintén láthatatlan része a konfliktusoknak, amelyek a múlt megoldatlan kérdéseit, jogi eljárásokon kívül is rendezendő konfliktuselemeket tartalmaznak.



1. ábra: A konfliktus jéghegy-modellje

Forrás: szerző saját szerkesztése

Rahim (2011) tipológiájában a szervezeti konfliktusmenedzselési stílusok a következők:

- Integráló
- Lekötelező
- Kompromisszumos
- Uralkodó
- Elkerülő

A szervezetrendszerben tevékenykedő vezetők vezetési stílusai az alábbiak:

- Transzformációs
- Tranzakcionális
- Laissez-faire

Saeed és szerzőtársai (2014) konstruktív konfliktusmenedzsmentnek tekintik az integráló és lekötelező, míg destruktív konfliktusmenedzsmentnek az uralkodó és az elkerülő stílusokat. Állításukat igazolták tanulmányukban, mely szerint a transzformációs vezetési stílus pozitív kapcsolatot mutat a konstruktív konfliktusmenedzsmenttel és negatív a kapcsolódása ennek a vezetési stílusnak a destruktív konfliktusmenedzsment stílushoz. Szintén kapcsolódást igazoltak a tranzakciós vezetési stílus és a kompromisszumos konfliktusmenedzsment stílus között. Részbeni kapcsolódás igazolható a laissez-faire vezetés destruktív konfliktusmenedzselési stílussal való azonosulása területén. A laissez-faire vezetés azonban negatív kapcsolódást mutat a konstruktív konfliktusmenedzselési stílusokkal.

A közvetítői eljárás, a kompromisszumos, a konszenzusos konfliktusmenedzsment szintjein végighaladva látható, hogy ebben az eljárásban nem is a megegyezés, a megállapodás megkötése jelenti az utolsó állomást, hanem a következtetések együttes levonása, a jövőbeni kapcsolódás és az utókövetés. Az emberek együttműködő kapcsolódása csakis a bizalom legalább minimálisan mérhető, racionális értelemben vett jelenlétével valósulhat meg. Jogi személyek közötti kapcsolódás is a bizalom

minimális létezését feltételezi. A bizalom hiánya az együttműködő és fejlődő kapcsolódás lehetőségének a hiányát eredményezi.

4. Összegzés

A konfliktusmenedzsment kreatív tevékenység, melynek alkalmazása haszonnal segítheti a társadalmat, az egyént, a vállalkozásokat, az üzlet életet, a konfliktus és kiegyensúlyozottság dinamizmusára és egyensúlyára összpontosítva.

A konfliktusmenedzsment a béke elérésének egyik útja. A konfliktus és a béke társadalmi jelentését tekintve (Lederach,1995) a különböző kultúrák személyei, szervezetei, munkahelyei, családjai, szomszédai, az államok, a fogyasztók képesek meghozni a saját döntéseiket –az alternatív vitarendezés, a konfliktusmenedzsment, a mediáció eljárási és tartalmi eszközeivel. A társadalmi-morális környezet pozitív hatással bír az innovációra. A társadalmi-erkölcsi környezet és az innováció közötti pozitív kapcsolatot a viták és döntések széleskörűségét fokozatosan közvetítették (Seyr and Vollmer, 2014).

Jelen tanulmány elemezni kívánta a konfliktus és a bizalom fogalmát, természetét, hangsúlyozva, hogy a bizalom a vita békés rendezésének az alapja, a felek kapcsolódásának a feltétele. Minden személyes kapcsolódás alapvető feltétele a bizalom. A bizalmon alapuló kapcsolatokban a felelősségnek felértékelődött szerep jut és a saját döntések feletti felelősség megszületését a társadalom nyereségeként értékelhetjük, a döntések keretét adó alternatív vitarendezési eljárások pedig mind az egyén, mind a társadalom számára nyereséggel szolgálnak.

Felhasznált irodalom

- [1.] 2018 UN Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation
- [2.] Akerlof, G., Kranton R.E. (2000): Economics and Identity. The Quarterly Journal of Economics Vol. 115, Issue 3, 715-753
- [3.] Az Európai Parlament és a Tanács 2008/52/EK irányelve (2008. május 21.) a polgári és kereskedelmi ügyekben végzett közvetítés egyes szempontjairól Az Európai Unió Hivatalos Lapja L 136/3
- [4.] Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business Vol. 37. Issue 1
- [5.] Bencsik, A. – Juhász, T. -Machová, R (2014): Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 11, No. 9, 95-114 pp.
- [6.] Bencsik, A. – Machová, R. – Hevesi, A. (2016): The relation between motivation and personality types. International Business Management. Vol. 10, No. 3, 183-193 pp.
- [7.] Bloom N., Sadun R., Reenen J. (2012): The Organization of Firms Across Countries. The Quarterly Journal of Economics Vol 127. Issue 4. 1663-1705
- [8.] Boies, K., Fiset J., Gill, J. (2015): Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. The Leadership Quarterly 26, 1080-1094
- [9.] Celuch, K., Bantham H.J., Kasouf, J.C. (2011): The role of trust in buyer-seller conflict management. Journal of Business Research 64, 1082-1088
- [10.] De Pree, Max (2004): Leadership is an Art. Currency Book Doubleday, New York
- [11.] Fürjes, B., Krémer, A., Somodi, É. (2010): A mediáció és a bírósági eljárások kapcsolata Magyarországon. 2009/2010. évi kísérleti bírósági mediációs program kiértékelése. Budapest Available at: http://www.mediacio.hu/files/tanulmany_mediacios_programrol.pdf

- [12.] Greiner, R. (2013) The Trust Equation, Available at: <http://robertgreiner.com/2013/04/the-trust-equation>
- [13.] Karam, E.P., Hu, J., Davison R.B., Juravich M., Nahrgang J.D., Humphrey S.E., DeRue, S.D. (2019): Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies* 56:1, 134-171
- [14.] Kosár, S.T. – Machová, R. - Šimonová, M. (2017): Creativity in practice in the context of applied management methods and tools. *Marketing and Management of Innovations*. No. 2, 182-195 pp.
- [15.] Lederach, J.P. (1995) *Proposing for Peace Across Cultures*. Syracuse University Press
- [16.] Lederach, J.P. (1997) *Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington DC, USIP
- [17.] Maister, D.H., Green, C.H., Galford, R.M. (2010): *The Trusted Advisor*, The Free Press, New York
- [18.] Peng M.W., Wang D.Y.L., Jiang Y. (2008): An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies* Volume 39, Issue 5, 920-936
- [19.] Poór, J. - Vinogradov, S. - Tózsér, Gy. - Antalík, I. - Horbulák, Zs. - Juhász, T. - Kovács, I.É. – Némethy, K. – Machová, R. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 14, No. 7, 123-141 pp.
- [20.] Rahim, A.M. (2011): *Managing Conflict in Organizations*, 4th ed. Tylor & Francis.
- [21.] Reiche, S.B., Harzing A-W., Pudelko M. (2015): Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies* 46, 528-551
- [22.] Rousseau, D.M., Sitkin B.S., Burt R.S., Camerer C. (1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust, *Academy of Management Review*, 393-404
- [23.] Saeed, T., Almas, S, Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014): Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 25. No. 3. p. 214-225.
- [24.] Seyr, S., Vollmer, A. (2014): Socio-moral climate, debate, and decision comprehensiveness interplay for team innovation. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 25. No. 2. 105-123
- [25.] Tyler, TR., Kramer, RM. (1996): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE