

## **МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ТРУДЕ ЛОКОМОТИВНОЙ БРИГАДЫ КАК ФАКТОР ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОПАСНЫХ СИТУАЦИЙ**

.....

**Т.И. Леженкина<sup>1</sup>**

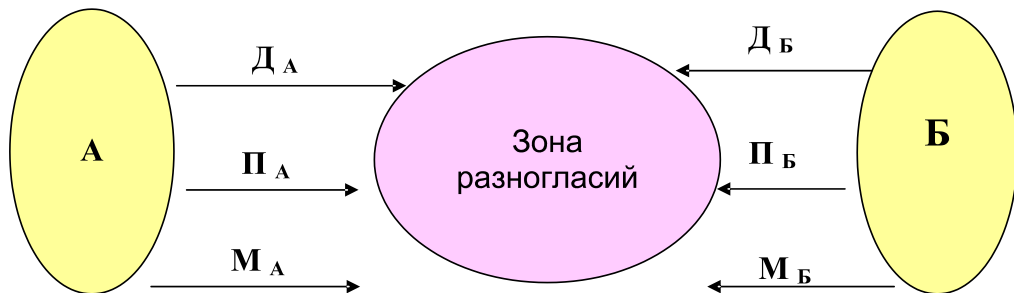
Практика работы в железнодорожной отрасли, особенно в условиях ее реформирования, показывает, что современным специалистам, осуществляющим процессы перевозок по железной дороге, необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию. Межличностные конфликты возникают из-за различия людей во взглядах, несовпадения восприятия и оценок тех или иных событий в ситуации, когда возникает угроза достижения цели хотя бы одного из участников взаимодействия.

В условиях осуществления радикальных экономических реформ, изменяющих общественное устройство, кадровый корпус должен соответствовать современным требованиям, намечать и эффективно решать как текущие, так и перспективные задачи. К тому же кризисные явления, конфликты деформируют персонал предприятий и тем самым провоцируют возникновение опасных ситуаций. Грамотное разрешение конфликтных ситуаций, возникающих в компаниях, – одно из наиболее перспективных направлений. К сожалению, существует множество проблем, связанных с недостаточной информационной базой, неразвитыми коммуникациями, отсутствием опыта работы в этой сфере. Новые условия организации и ведения процессов перевозок требуют внедрения принципиально новых способов управления конфликтными ситуациями, изменения взглядов на сущность и содержание конфликта для обеспечения эффективной деятельности предприятия в целом [2; 4; 7].

Теоретический обзор всех видов конфликтов показал, что в компании существуют практически все виды конфликтов, но их невозможно исследовать в одной работе. В ходе экспертных опросов было выявлено, что среди конф-

<sup>1</sup> Леженкина Татьяна Ивановна – аспирант кафедры психологии труда, инженерной психологии (психологических наук) факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Эл. почта: Ltmps@mail.ru

ликтов, классифицирующихся по субъектам конфликтного взаимодействия, в основном представлены межличностные конфликты. В связи с этим было принято решение проводить исследование именно по межличностным конфликтам между машинистом – руководителем работ в локомотивной бригаде и его помощником – подчиненным; между одним из членов локомотивной бригады и представителями других служб железнодорожного комплекса (поездными или станционными диспетчерами, ремонтниками, путейцами и др.). Экспертами в нашем исследовании выступали: машинисты-инструкторы, заместитель начальника депо, психолог и рядовые сотрудники, проработавшие в компании около 10–30 лет. Анализ проводился в соответствии со схемой, включающей все структурные элементы конфликта: мотивы, позиции, действия (см. рис. 1).



А, Б – конфликтанты  
 М<sub>А, Б</sub> – мотивы  
 П<sub>А, Б</sub> – позиции  
 Д<sub>А, Б</sub> – действия

Рис. 1. Структурные элементы конфликта

Е.А. Климов ввел понятие «конфликтующие реальности», а не просто конфликты. Противоречия, несвязности, разлады в мире людей могут означать несоответствие активности человека общественным, профессиональным нормам.

Конфликтующие реальности возникают в связи с некоторыми индивидуальными свойствами человека, на уровне процессов познания, на уровне человека как субъекта деятельности [6, с. 3].

Для определения особенностей проявления межличностных конфликтов во взаимоотношениях сотрудников депо было изучено 20 реальных конфликтных ситуаций.

Сведения о конфликтных ситуациях собирались с помощью бланка системно-ситуационного анализа, разработанного А.Я. Анцуповым [1, с. 165–171], который был адаптирован применительно к задачам настоящего исследования. Процедура опроса включала заполнение бланка и последующую беседу с респондентами. Источниками информации о конфликте, и его участниками могли выступать сами оппоненты, второстепенные участники конфликта, свидетели, не принимавшие участия в конфликте, и лица, разбиравшие конфликт. При описании конкретных конфликтов был применен ретроспективный подход (описание конфликтов, которые имели место в прошлом, уже состоялись). На основе такого подхода воссоздается реальная картина конфликта. Далее приведены примеры ответов респондентов на вопросы бланка.

**1. Конфликт между машинистом поезда и поездным диспетчером, не находящимися в отношениях подчиненности (борьба за право независимых решений и действий)**

1. Начало конфликта – август 2006 г.
2. Конфликт анализируется со слов лица, разбиравшего конфликт.
3. Конфликт между машинистом поезда и поездным диспетчером, не находящимися в отношениях подчиненности.
4. Характер межличностных отношений участников конфликта до его начала – нейтральный.
5. Суть конфликта: первый оппонент З – машинист пассажирского длинно-составного поезда в связи со сбоями в графике движения поездов был направлен вторым оппонентом М – поездным диспетчером на дополнительные пути для пропуска потока скорых поездов. Объявлена вынужденная стоянка 20 минут. По истечении объявленного времени оппонент З запросил разрешение на продолжение движения в заданном направлении, на что получил отрицательный ответ. Таким образом, стоянка продолжалась около 2 часов. Когда наконец было получено разрешение на выезд с бокового пути и указан путь движения, наступила глубокая ночь. Было очень жарко, температура воздуха за пределами кабины достигала +30°C. Оппонент З начал подготовку локомотива к движению. Известно, что подготовка и трогание с места многотонного поезда занимает определенное время. При этом по радиосвязи от оппонента М поступила эмоционально окрашенная информация: «Ну, что вы там возитесь, отправляйтесь по неправильному пути № ...». Оппонент З начал движение, понимая, что поездной диспетчер, очевидно, не имеет достаточного опыта работы, а главное, не представляет технологического процесса трогания поезда с места. Антиципация, предчувствие подсказывало оппоненту З, что, несмотря на усталость и изнуряющую жару, нужно быть предельно осторожным и не поддаваться на призывы диспетчера немедленно освободить перегон. Движение начал на

предельно минимальной скорости, и как только занял перегон для движения по неправильному пути № ..., практически ничего не видя в темноте, обнаружил, что привычный образ объекта труда, различимый даже в темное время суток, отсутствует. Оппонент М настойчиво торопил, требуя освободить перегон (т.е. двигаться с разрешенной скоростью по указанному пути). Опытный оппонент З еще раз запросил у М информацию о возможной занятости перегона, на котором его поезд движется с предельно минимальной скоростью. Указанный перегон был ложно свободен, на нем находились три грузовых вагона с колесными парами, поверхности катания которых были сильно загрязнены, при этом сигнализация указывает на ложную свободу и на пути, и на пульте-табло диспетчера. Оппонент М из-за тяжелых рабочих суток, обернувшихся большими сбоями в графике движения поездов, забыл об этих вагонах, а на объекте его труда по указанным причинам они не отражались. Крушение поезда удалось предотвратить благодаря бдительности, опытности и развитой антиципации оппонента З. Но тем не менее даже на маленькой скорости ему удалось остановить поезд, буквально прижавшись к крайнему грузовому вагону, слегка повредив кузов локомотива спереди, на что последовала реакция, нецензурная брань в адрес оппонента М по радиосвязи. После поездки начались долгие разбирательства инцидента и обвинения со стороны М в адрес З, судебные иски со стороны пассажиров поезда, упавших с полок и опоздавших в пункт прибытия, хотя именно благодаря опыту оппонента З не произошла более страшная трагедия.

6. Инициатором конфликта был оппонент М.
7. Конфликт начался после скандала, устроенного оппонентом З по поводу якобы недостаточного участия оппонента М в общей авральной работе.
8. Краткая характеристика первого оппонента З: машинист 1-го класса, 35 лет, в данной должности работает 10 лет, стаж работы на железной дороге – 18 лет.
9. Способы борьбы второго оппонента на всех этапах конфликта: давление на оппонента, неконструктивная критика, использование служебного положения.
10. Мотивы вступления в конфликт первого оппонента: претензии по поводу знаний технологического процесса трогания и движения поезда, исполнения своих прямых обязанностей по обеспечению безопасности движения поездов.
11. Второй оппонент пытался скрыть свои истинные мотивы от оппонента З.
12. Оппонент М пытался создать впечатление у окружающих, что причиной конфликта является борьба за качественное исполнение должностных обязанностей.
13. Характерной эмоциональной реакцией второго оппонента во время конфликта были крик и эмоциональная неуравновешенность.

14. Во время конфликта качественное исполнение должностных обязанностей первым оппонентом практически не изменилось.
15. После конфликта первый оппонент стал работать с еще большей осторожностью, чем до конфликта.
16. Во время конфликта настроение первого оппонента было заметно хуже, чем обычно.
17. После конфликта настроение первого оппонента было немного хуже, чем обычно.
18. Завершившийся конфликт практически не повлиял на отношение коллектива к оппоненту.
19. Открытую поддержку первому оппоненту оказали его коллеги.
20. Краткая характеристика второго оппонента М: женщина, 30 лет, поездной диспетчер, образование высшее, в данной должности находится 1,5 года, стаж работы на железной дороге – 5 лет.
21. Способы борьбы второго оппонента на всех этапах конфликта: приказы, указания, обращение за поддержкой к коллегам по работе.
22. Первый оппонент не пытался скрыть свои истинные мотивы от окружающих.
23. Мотивами вступления в конфликт второго оппонента послужили: борьба за справедливость, реакция на неподчинение его приказам.
24. Характерной эмоциональной реакцией второго оппонента во время конфликта являлось раздражение.
25. Во время конфликта качественное исполнение должностных обязанностей первым оппонентом не изменилось.
26. После конфликта второй оппонент стал работать несколько лучше, чем до конфликта.
27. Во время конфликта настроение второго оппонента было заметно хуже, чем обычно.
28. После конфликта настроение второго оппонента по сравнению с его настроением до конфликта не изменилось.
29. Завершившийся конфликт практически не повлиял на отношение коллектива к оппоненту.
30. Открытую поддержку второму оппоненту оказали все сотрудники его подразделения.
31. Все решения по урегулированию конфликта принимались специальной комиссией по расследованию инцидента.
32. Длительность конфликта – 1 месяц.
33. Комиссия, разобравшись в конфликте, пыталась повлиять на его хорошие результаты. Беседы с обоими оппонентами, ужесточение должностных

- обязанностей. Несмотря на то что оппонент М признал свою неправоту, сохранилась неприязнь оппонентов друг к другу.
34. Вмешательство комиссии оказало положительное влияние на ход и разрешение конфликта.
  35. Противоречие между оппонентами, приведшее к конфликту, частично разрешилось.
  36. Взаимоотношения оппонентов после конфликта в отличие от взаимоотношений во время конфликта несколько улучшились.
  37. Взаимоотношения оппонентов после конфликта в отличие от взаимоотношений до конфликта немного ухудшились.
  38. Качество совместной деятельности участников железнодорожного комплекса во время конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта несколько ухудшилось.
  39. Качество совместной деятельности членов коллектива после конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта немного улучшилось.
  40. После конфликта улучшилась организация рабочего процесса комплекса.
  41. Должность сотрудника, заполнившего бланк, – психолог.

**2. Конфликт между подчиненным – помощником машиниста и его прямым руководителем – машинистом поезда (борьба против унижения личной чести и достоинства)**

1. Начало конфликта – декабрь 2005 г.
2. Конфликт анализируется со слов свидетеля, не принимавшего участия в конфликте.
3. Конфликт между руководителем и подчиненным.
4. Характер межличностных отношений участников конфликта до его начала – нейтральный.
5. Суть конфликта: к конфликту привела грубость со стороны первого оппонента А (машинист), который во время работы не сдержался и нецензурно выразился в адрес второго оппонента Н (неопытного помощника) в присутствии работников железнодорожной колонны и сокурсников, с которыми Н учился в дортехшколе. По мнению оппонента А, внешним поводом для конфликта послужили недостаток профессиональных знаний, умений, некорректность подчиненного, несоблюдение субординации, в частности попытки указать на нарушения правил взаимоотношений (оппонентом А) должностной инструкции локомотивной бригады.
6. Инициатором конфликта был оппонент А.
7. К конфликту привело грубое оскорбление подчиненного.

8. Краткая характеристика оппонента А: машинист 1-го класса, 36 лет, в данной должности находится 12 лет, стаж работы на железной дороге – 19 лет.
9. Способы борьбы первого оппонента на всех этапах конфликта: обращение к вышестоящему начальству о прикреплении более опытного помощника на 10-часовые поездки.
10. Мотивы вступления в конфликт первого оппонента: борьба за власть и желание получить существенную помощь в работе от непосредственного помощника.
11. Первый оппонент пытался скрыть свои истинные мотивы от окружающих.
12. Он пытался создать впечатление у окружающих, что причиной конфликта являются ложные обвинения.
13. Характерная эмоциональная реакция первого оппонента во время конфликта – вспыльчивость и агрессивность.
14. Во время конфликта качественное исполнение должностных обязанностей первым оппонентом несколько улучшилось.
15. После конфликта качество работы первого оппонента по сравнению с качеством работы до конфликта практически не изменилось.
16. Во время конфликта настроение первого оппонента было заметно хуже, чем обычно.
17. После конфликта настроение первого оппонента было немного хуже, чем обычно.
18. Завершившийся конфликт повлиял на отношение коллектива к первому оппоненту, оно изменилось в худшую сторону.
19. Коллеги оказывали первому оппоненту скрытую поддержку.
20. Краткая характеристика второго оппонента: помощник машиниста, 19 лет, член локомотивной бригады, не имеющий опыта работы, в данной должности находится 1,5 месяца, стаж работы на железной дороге – 1,5 месяца.
21. Способы борьбы второго оппонента на всех этапах конфликта: обращение к вышестоящему руководству, избегание оппонента А.
22. Мотивы вступления в конфликт второго оппонента: борьба за собственное достоинство.
23. Второй оппонент не пытался скрыть свои истинные мотивы от окружающих.
24. Характерная эмоциональная реакция второго оппонента во время конфликта – раздражение.
25. Во время конфликта исполнение должностных обязанностей вторым оппонентом не изменилось.
26. Качество работы второго оппонента после конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта изменилось.

27. Во время конфликта настроение второго оппонента было заметно хуже, чем обычно.
28. После конфликта настроение второго оппонента по сравнению с его настроением перед конфликтом не изменилось.
29. Завершившийся конфликт не повлиял на отношение коллектива ко второму оппоненту.
30. Открытую поддержку второму оппоненту оказали несколько сокурсников (помощников машинистов) и машинист-инструктор.
31. Все решения по урегулированию конфликта принимались машинистом-инструктором.
32. Длительность конфликта – 1 год (продолжался на момент опроса).
33. Машинист-инструктор, разобравшись в конфликте, пытался повлиять на его хорошие результаты: побеседовал с обоими оппонентами, предпринял попытки снять напряжение, проговорить проблему.
34. Вмешательство машиниста-инструктора практически не оказало никакого влияния на ход и разрешение конфликта.
35. Противоречия между оппонентами, приведшие к конфликту, не разрешились.
36. Взаимоотношения оппонентов после конфликта по сравнению с взаимоотношениями во время конфликта не изменилось.
37. Взаимоотношения оппонентов после конфликта по сравнению с взаимоотношениями до конфликта ухудшились.
38. Качество совместной деятельности членов коллектива во время конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта не изменилось.
39. Качество совместной деятельности членов коллектива после конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта не изменилось.
40. После конфликта в работе коллектива практически ничего не изменилось.
41. Должность заполнившего бланк – машинист-инструктор колонны пассажирского движения.

Из 20 рассмотренных конфликтных ситуаций, взятых за 100 %, были выявлены количественные соотношения источников информации: основной участник конфликта – 10 сотрудников (50 %); второстепенный участник конфликта – 4 сотрудника (20 %); свидетель конфликта – 5 сотрудников (25 %); лицо, разбиравшее конфликт, – 1 сотрудник (5 %).

Анализ представленной информации показывает, что в описании 50% конфликтных ситуаций выступали основные или второстепенные участники конфликтов, т.е. лица, непосредственно вовлеченные в происходившие события. Вытекающая из этого пристрастность в оценках, безусловно, до определенной степени снижает объективность их изложения, однако их достоверность в этом



случае значительно выигрывает в глубине проникновения во внутренний психический мир участников конфликта, в точности передачи их субъективных переживаний, в определении их мотивов и образов конфликтных ситуаций. Половина конфликтов, а именно 10, описывались непосредственно первым или вторым оппонентами, что позволяет оценить конфликты с обеих сторон. Это очень важно, так как нередко невольные наблюдатели, по-своему комментируя поступки других людей, добавляя в них свой психологический подтекст, дискредитируют тем самым объективный по своей сути метод описания и могут искажать с точностью до наоборот действия и эмоции людей, участвующих в конфликтах. На восприятие, понимание и оценивание других влияют социальные стереотипы, установки и прочие факторы. Адекватность восприятия и суждений людей друг о друге относится к проблемам психологии, не имеющим однозначного решения. Источниками информации приблизительно трети конфликтов были свидетели и лица, разбиравшиеся в нем.

Ключевой характеристикой межличностных конфликтов, во многом определяющей характер их возникновения, протекания и разрешения, являются особенности взаимоотношений конфликтующих сторон. Они представлены отношениями подчиненности оппонентов. В структуре организации оппоненты могут находиться в отношениях непосредственной, прямой или опосредованной (например, временной) подчиненности [3, с. 151–160].

Сравнительный анализ частоты конфликтов показывает ролевые отношения между оппонентами: наиболее часто конфликты возникают в отношениях между руководителем и подчиненным – 85 % от общего числа конфликтов, из них 55 % (11) составляют конфликты между подчиненными и их непосредственными руководителями, а 30 % (6) – между подчиненными и прямыми руководителями. На конфликты между не подчиненными друг другу оппонентами приходится 15 % (3) ситуаций. Вероятность возникновения межличностного конфликта между сотрудниками железнодорожного депо, находящимися в отношениях подчиненности, более чем в 4 раза выше, чем у сотрудников, не состоящих в отношениях подчиненности.

Весомым индикатором межличностных отношений сотрудников служит динамика частоты конфликтов в течение года. Она высвечивает зависимость числа конфликтов от сезонных циклических изменений в характере совместной деятельности. Имеющиеся наблюдения позволяют говорить о неслучайном характере колебаний в частоте конфликтов в зависимости от текущих условий деятельности.

Оценка конфликтности взаимоотношений сотрудников депо в течение года позволила получить распределение частоты конфликтов по месяцам в 2006 г. (за 100 % были взяты 20 реальных конфликтных ситуаций) (рис. 2).

Данные табл. 1 и рис. 2 фиксируют заметные сезонные колебания в динамике конфликтов в течение года. Наибольшее число конфликтов происходит

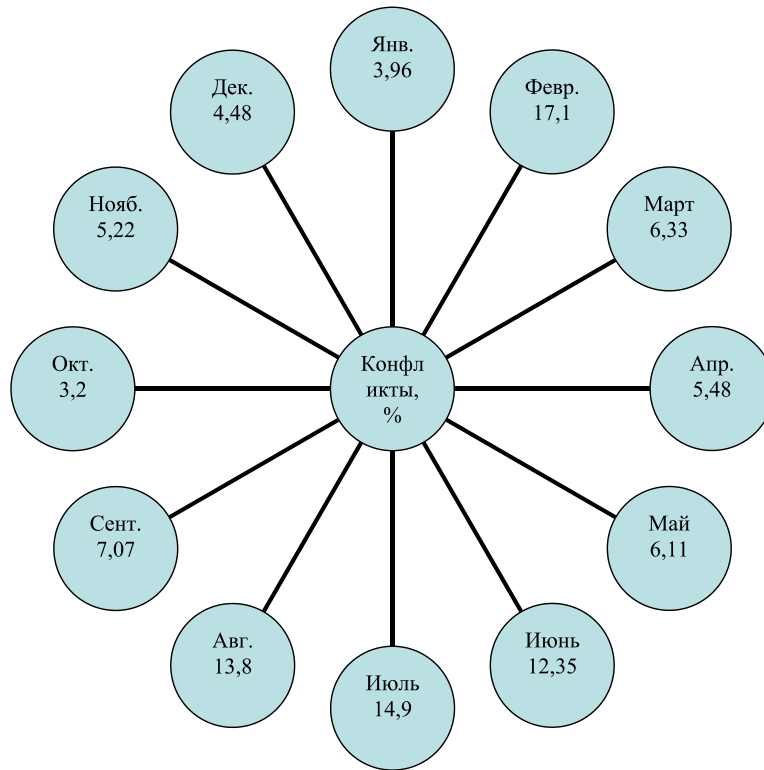


Рис. 2. Динамика среднемесячной частоты конфликтов в течение года (в %)

в феврале – 17,1 %, высокая конфликтность характерна для летних месяцев (в сумме за три месяца 41,05 %), а низкая конфликтность приходится на октябрь (3,2 % конфликтов). Динамические изменения частоты конфликтов приводят к сбоям и затруднениям в решении профессиональных задач.

Опрос экспертов с целью выяснения основных причин колебаний в частоте конфликтов в течение года подтвердил предположение о связи данного феномена с решением типичных, ежегодно повторяющихся проблем в деятельности компании. Было установлено, что в определенные периоды года увеличивается число конфликтов, которые повторяются независимо от того, кто в них участвует. Так, изображенный на рис. 3 первый пик конфликтности, приходящийся на февраль, может быть связан с усталостью, накопившейся в связи с большим количеством перевозок в период зимних праздников и каникул, с усложненными погодными условиями и др. Возрастание частоты конфликтов в летние месяцы может обуславливаться увеличением нагрузки на все службы железнодорожного комплекса в связи с большим объемом перевозок, особенно пассажиров в период летних отпусков.

Также был проведен анализ того, насколько частота конфликтов, в которых участвует сотрудник депо, зависит от времени его пребывания в должности (табл. 1, рис. 3).

Таблица 1

Зависимость числа конфликтов от времени пребывания оппонентов в должности, %

Время пребывания оппонентов в должности	Количество конфликтов
1–3 месяца	12,1
3–5 месяцев	14,81
5–8 месяцев	19,22
8–10 месяцев	13,34
10–12 месяцев	15,76
1–1,5 года	9,5
1,5–2 года	5,5
2–3 года	5,27
3–4 года	2,4
4–5 лет	2,1

Анализ данных табл. 1 и рис. 3 показывает, что частота конфликтов прямо соотносится со временем нахождения сотрудника депо в должности. 75,23% конфликтов в целом приходится на сотрудников, состоящих в должности до одного года.

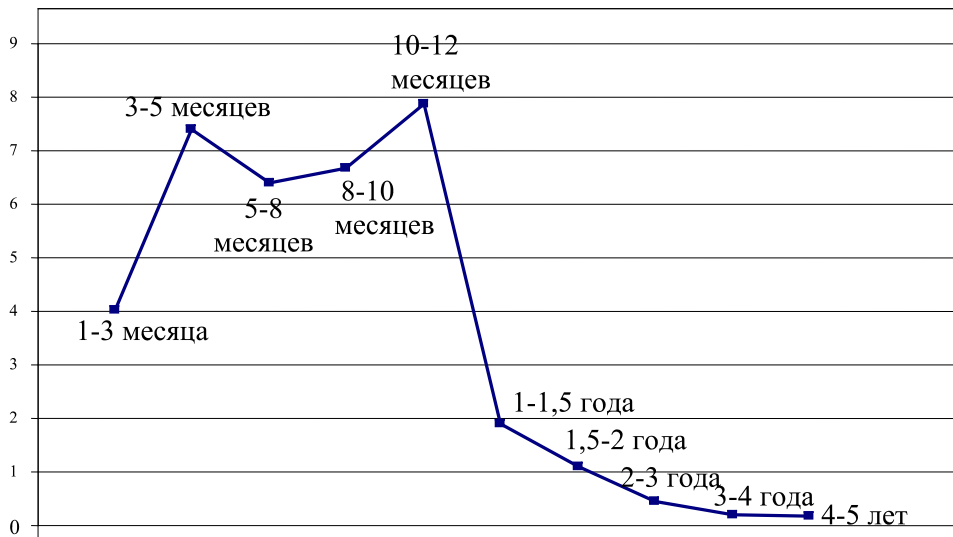


Рис. 3. Среднемесячная частота конфликтов в зависимости от времени пребывания оппонентов в должности (в % от общего числа конфликтов)

На основе этих данных можно сделать следующий вывод: высокий уровень конфликтности взаимоотношений сотрудников депо в начальный период их работы отражает трудности, вызванные адаптацией к изменяющимся условиям деятельности: стрессовые ситуации, недостаток знаний и практического опыта. Важно отметить, что с увеличением опыта работы частота конфликтов снижается.

Динамики частоты конфликтов говорит о том, что зависимость вероятности возникновения конфликтов между сотрудниками депо от времени нахождения сотрудников в должности носит нелинейный характер. Наибольшей частотой конфликтов характеризуется период с трех первых месяцев до одного года после назначения на должность – в это время происходит 28,36 % от общего числа конфликтов. В последующем интенсивность их проявления падает, и дальнейшее развитие конфликтов характеризуется устойчивым постепенным снижением среднемесячной частоты их возникновения.

### **Исследование влияния вмешательства вышестоящего руководства на ход и результаты конфликта**

Управление конфликтом состоит в оптимизации его протекания, позитивном воздействии на совокупность образующих его факторов. В психологическом обеспечении целенаправленных воздействий такого рода нельзя обойтись без учета эффективности влияния на конфликт вмешательства третьей стороны – вышестоящих инстанций, которые заинтересованы в его конструктивном разрешении. Оценка влияния вмешательства вышестоящих инстанций на ход и результаты конфликта представлена в табл. 2.

*Таблица 2*

Влияние вмешательства вышестоящего руководства на ход и результаты конфликта

Оценка респондентами	Доля ответов, %
Заметно положительно	3,7
Положительно	24,1
Фактически не повлияло	37,0
Отрицательно	7,4
Заметно отрицательно	1,9
Затрудняюсь ответить	25,9

После обобщения данных конфликтных ситуаций получены сведения о том, что вмешательство начальства в конфликт с целью его конструктивного разрешения имело место в 50,6% ситуаций.

Данные табл. 2 показывают, что результативность вмешательства в конфликт вышестоящих инстанций невысока и трудно поддается оценке. Стихийно сформированные способы управления конфликтом, опирающиеся только на

личный опыт, часто не адекватны ситуации и не оказывают существенного влияния на развитие и итоги конфликтного взаимодействия в целом в 37 % ситуаций. Положительный эффект достигается в 27,8 % ситуаций.

Проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод: для того чтобы руководители умели урегулировать существующие между сотрудниками конфликты, они нуждаются в специальной подготовке. Следовательно, действительно конструктивный подход к разрешению конфликтов требует не только личного жизненного опыта, но и специальных знаний, навыков владения психологическими основами отношения людей в коллективе, прогнозирования их развития, профилактики и разрешения проблемных ситуаций. Вмешательство начальства в конфликт с целью его конструктивного разрешения применяется примерно в половине всех конфликтных ситуаций, но его результативность низка.

Управление конфликтами представляет собой контроль над процессом и формами протекания конфликта с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов. Оно направлено на разрешение конфликта или его урегулирование. Важным исходным моментом эффективного обращения с конфликтом является его диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о нем.

В целях эффективного управления конфликтными ситуациями рекомендуется использовать диагностику конфликтных ситуаций и обучать персонал приемам разрешения конфликта, устранения его источника, урегулирования конфликта – прекращения конфликтных действий и враждебности, снижения значимости источника и причин конфликта.

### **Библиографический список**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007.
2. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. 2-е изд., испр. и доп. М.: Академический Проспект; Альма Мастер, 2006.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2007.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд., перераб. СПб.: Питер, 2001.
5. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2006.
6. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект): Учеб. пособие. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: МОДЭК, 2001.
7. Конфликтология: Хрестоматия. М.: Московский психолого-социальный ин-т; Воронеж: МОДЭК, 2002.