



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАПРЯЖЕННОСТИ И КОНФЛИКТОЛОГИИ

Psychological aspects of tension and conflict resolution

УДК 159 © О. В. Запелова, В. В. Бабури, 2018. DOI: 10. 24411/1999-6241-2018-12005

Профилактика конфликтных ситуаций в служебном коллективе

Запелова Ольга Владимировна,

преподаватель кафедры криминологии, психологии и педагогики

Омской академии МВД России

Омск, Россия. e-mail: zapelova-1969@mail.ru

Бабури Василий Васильевич,

доктор юридических наук, профессор, начальник кафедры криминологии,

психологии и педагогики Омской академии МВД России

Омск, Россия. e-mail: vvbaburin@mail.ru

Рассматриваются различные стили поведения в конфликтной ситуации, пути предупреждения конфликтов, роль руководителя в разрешении конфликта. Проведено обследование 126 сотрудников органов внутренних дел, проходивших обучение на факультете профессиональной подготовки, в результате которого установлено, что 107 (84,9%) из них определили для себя один конкретный стиль поведения в качестве наиболее приемлемого в конфликтной ситуации. При этом для 51 человека (47,6%) приоритетным является стиль сотрудничества, для 19 человек (17,9%) — стиль уклонения, для 13 сотрудников (12,1%) — стиль компромисса, для 12 (11,2%) — стиль конкуренции и для 12 (11,2%) — стиль приспособления.

Ключевые слова: конфликт; межличностные конфликты; разрешение конфликта; стили поведения в конфликтной ситуации; роль руководителя в предупреждении (профилактике) конфликта.

Для цитирования: Запелова О. В., Бабури В. В. Профилактика конфликтных ситуаций в служебном коллективе // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2018. № 2(73). С. 30–34.

Эффективность профессиональной деятельности во многом зависит от социально-психологических явлений в коллективе, в частности: психологического климата, взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченности; способов разрешения и предупреждения межличностных конфликтов; степени соответствия стиля руководства, общения, уровня развития коллектива и т. д.

Служебным коллективам ОВД свойственны такие признаки, как особая психологическая атмосфера, мобильность, конкуренция, нормативность, уставные отношения, ненормированность рабочего дня, имидж. Взаимоотношения в коллективах представляют собой специфическую сеть внутриколлективных связей, обусловленных профессиональной общностью; взаимными оценками деятельности и личности сотрудника, чувством уважения, доверия, товарищества и ответственности друг за друга. При этом между сотрудниками существует определенная конкуренция (вследствие достаточно высокого уровня оплаты труда, стремления продвижения по профессионально-карьерной лестнице и др.).

В коллективе каждый сотрудник становится объектом эмоциональных оценок, вызывая у коллег чувства уважения, симпатии, гордости или, наоборот, зависти, острой конкуренции, отторжения и др. Аналогичным образом сотрудник сам эмоционально реагирует на различные проявления личности коллег, он может радоваться их успехам, огорчаться неудачам, сочувствовать и сопережи-

вать. В его сознании зарождаются и крепнут чувства признательности, дружбы, уверенности и т. п., которые при условии их взаимности и образуют ядро межличностных отношений в коллективе. В отдельных случаях могут проявляться межличностные чувства и эмоции, не способствующие сближению сотрудников, например зависть, подозрительность, боязнь, обида, возмущение и др. [1].

С социально-психологической точки зрения сотруднику ОВД приходится сталкиваться с межличностным конфликтом как наиболее острым способом разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия между людьми, — столкновения мнений, вплоть до силового противостояния.

Конфликтность любой профессиональной среды носит объективный характер, что подтверждается философско-социологическим (Т. Парсонс, Э. Дюркгейм, К. Левин, А. Г. Здравомыслов) и психологическим (З. Фрейд, К. Хорни, Н. Гришина, А. Я. Анцупов) направлениями изучения конфликта [2–6].

Как и многие иные понятия, конфликт не толкуется однозначно. В одном из определений конфликт рассматривается как система социально-психологического взаимодействия между отдельными людьми или группами людей в виде столкновения, противоборства, содержание которого выражается в противоречиях, противоположных интересах, возникновении угроз удовлетворению актуальных потребностей и элементах иррационального поведения [7].

По мнению других авторов, конфликт — это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, по меньшей мере, двух сторон [8].

Чаще всего конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п., поэтому считается, что конфликт — явление всегда нежелательное, его следует по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет. Подобное отношение можно обнаружить в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу [9].

С нашей точки зрения, конфликт — это способ взаимодействия, характеризующийся несовпадением целей и интересов с потребностями и интересами партнера.

Конфликты классифицируются по разным основаниям, например, по характеру взаимоотношений участников выделяются конфликты «по вертикали» (начальник — подчиненный) и «по горизонтали» (между работниками одного ранга).

Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в органах внутренних дел показал, что долевое участие конфликтов «начальник — подчиненный» является преимущественным, следовательно, урегулирование конфликтов определяется, в первую очередь, способностью представителей командного состава к конструктивному решению образовавшейся ситуации. Важное значение в динамике развития конфликта имеет такая стадия, как завершение конфликта. Одним из способов завершения конфликта служит его разрешение.

Разрешение конфликта — это то или иное положительное действие участников, прекращающее противоборство мирными или силовыми методами. В этой ситуации намечаются тенденции к нормализации конфликта и его ликвидации — победа одной из сторон, истощение ресурсов и т. п. Возможны эпизодические вспышки противостояния. Агрессивные настроения подогреваются воспоминаниями о причиненных друг другу неприятностях, однако постепенно вызывает предметное решение проблемы, нормализуется эмоционально-волевая сфера взаимодействия.

Для разрешения межличностных конфликтов имеет большое значение вид социально-психологического климата, преобладающего в данном служебном коллективе.

В коллективах с нормальными межличностными взаимодействиями — доброжелательными отношениями, обстановкой взаимного доверия и оказания помощи друг другу — конфликтные ситуации разрешаются мягче, рациональнее используется рабочее время, максимально исключаются нарушения служебной дисциплины. В таких коллективах наблюдается и стабильная кадровая политика. Обратные тенденции имеют место в коллективах с неблагоприятным межличностным взаимодействием — обстановкой отторжения отдельных сотрудников, низкой сплоченностью и слабой совместимостью его членов. Часто реальное управление находится у неформального лидера с отрицательной направленностью. В подразделении складывается несколько микрогрупп, члены которых находятся в конфликтных отноше-

ях между собой, что способствует формированию скрытого или явного психологического напряжения в коллективе.

Для того чтобы разрешить конфликт в любом коллективе, прежде всего необходимо проанализировать конфликтную ситуацию. Этот анализ включает следующие направления:

- выяснение причин, а не поводов конфликта;
- установление зоны конфликта, т. е. включенность определенных сил (следует отграничить деловые стороны конфликта от межличностных отношений);
- выяснение мотивов включения людей в конфликт. При этом следует помнить, что мотивировки (формулировки), объяснение причин могут не совпадать с истинными мотивами, камуфлировать их;
- анализ направленности действий, способствующих пониманию истинных мотивов конфликта, которые раскрываются в средствах действующих сторон [10].

К. Томас и Р. Килменн выделяют пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: 1) приспособление (уступчивость); 2) уклонение; 3) конкуренция, противоборство; 4) сотрудничество; 5) компромисс.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от изложения своей позиции, уклоняется от спора. При таком стиле предполагается тенденция к уходу от ответственности за решения. Данное поведение, как правило, имеет место, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Конкуренция (противоборство) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: власти, принуждения, зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения. Выражаются жесткая позиция по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Приспособление (уступчивость). Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид проявляет активность в поисках решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но при этом учитывает и свои интересы. Предполагаются открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Указанная форма требу-

ет положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех значение, то возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При *компромиссе* действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особенно никто не выигрывает, но и не теряет. Подобный стиль поведения применим при условии, если оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период.

Кроме того, указанные ученые предлагают два критерия оценивания поведения конфликтующих сторон:

1. Степень реализации собственных интересов достижения своих целей.

2. Мера, в которой учитываются и реализуются интересы другой стороны [11].

В ходе исследования представителей различных служб и подразделений органов внутренних дел (ПДН, УУП, дознания, следствия, ГИБДД, ППС), проведенного нами на базе факультета профессиональной подготовки ОМА МВД России, с помощью методики К. Томаса «Диагностика и оценки поведения людей в конфликтной ситуации» было установлено, что 107 (84,9%) сотрудников определили для себя в качестве наиболее приемлемого *один конкретный стиль поведения в конфликтной ситуации*. При этом для 51 человека (47,6%) в качестве такового оказался стиль сотрудничества, 19 человек (17,9%) — стиль уклонения, 13 (12,1%) — стиль компромисса, 12 (11,2%) — стиль конкуренции, 12 (11,2%) — стиль приспособления.

Исследование позволило выделить две группы участников. Первая из них показала направленность на собственные интересы; вторая — направленность на интересы оппонента (рис. 1).

Стиль конкуренции 12 (11,2%)	Стиль сотрудничества 51 (47,6%)	Активные действия
Стиль компромисса 13 (12,1%)		
Стиль уклонения 19 (17,9%)	Стиль приспособления 12 (11,2%)	Пассивные действия

Индивидуальные действия Совместные действия

Рис. 1. Показатели использования стилей поведения сотрудников ОВД в межличностных конфликтах (Fig. 1. Law Enforcement Officers' Behaviour Styles in Interpersonal Conflicts)

Данные, приведенные в рис. 1, свидетельствуют о том, что 63 сотрудника (придерживающиеся стилей конкуренции и сотрудничества — 58,8%) проводят так называемые «активные действия», при этом стараются удовлетворить только собственные интересы, достичь своих целей; 31 обследуемый (стили уклонения и приспособления — 29,1%) предпочитает «пассивные действия», при этом учитывая и реализуя интересы другой стороны; только 13 человек (12,1%) выбрали компромисс, не игнорируя интересы как свои личные, так и другой стороны, выражая тем самым готовность к конструктивному взаимодействию, желание быть

«услышанными» и «услышать» оппонента. Многие обследованные тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий поведения в конфликте, не столько соотносясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений и привычек.

В процессе исследования также было установлено, что 19 (15,1%) человек определили для себя в качестве наиболее приемлемого поведения комбинацию различных способов разрешения конфликта, из них:

— 7 человек (36,8%) выбрали стиль уклонения в различных комбинациях: 2 — сотрудничество, 1 — приспособление, 3 — компромисс, 1 — конкуренцию;

— 5 человек (26,3%) — стиль приспособления в различных комбинациях: 1 — сотрудничество, 2 — компромисс, 1 — конкуренцию;

— 4 человека (21,1%) — стиль конкуренции в двух комбинациях: 2 — сотрудничество, 2 — компромисс;

— 3 человека (15,8%) отдали предпочтение стилю сотрудничества в одной комбинации: компромиссу (рис. 2).

Стиль конкуренции 4 (21,1%)	Стиль сотрудничества 3 (15,8%)	Активные действия
Стиль компромисса		
Стиль уклонения 7 (36,8%)	Стиль приспособления 5 (26,3%)	Пассивные действия

Индивидуальные действия Совместные действия

Рис. 2. Показатели использования стилей поведения сотрудников ОВД при разрешении конфликтов (Fig. 2. Law Enforcement Officers' Behaviour Styles in Resolving Conflicts)

Из рис. 2 следует, что 11 человек (стиль уклонения и стиль конкуренции — 57,9%) стремятся к индивидуальным действиям для достижения своих целей; 8 обследованных (стиль сотрудничества и стиль приспособления — 42,1%) более склонны к совместным действиям, при этом учитывая интересы другой конфликтующей стороны.

Проведенное нами исследование слушателей факультета профессиональной подготовки позволило установить, что специальные знания, практические навыки и умения по разрешению межличностных конфликтов, психологическая готовность к личностному изменению служат определенным ориентиром в развитии способностей реагировать надлежащим образом на конфликтные ситуации, использовать соответствующие обстоятельства различные способы разрешения конфликтов.

При конкуренции и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. При разрешении конфликта предполагается устранение причин, его породивших, в связи с чем, с точки зрения сотрудника ОВД, только стиль сотрудничества поможет реализовать данную задачу полностью. При уклонении и приспособлении конфликт не преодолевается, а лишь откладывается, а сам он переходит в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное урегулирование конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не исчезают.

Существует точка зрения, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с по-

зиции разрешения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс. В то же время с этим согласны не все специалисты, поскольку в таком случае встает вопрос о цене победы и о том, что представляет собой поражение для другой стороны. При управлении конфликтами важно, чтобы поражение не легло в основу для формирования новых конфликтов и не привело к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Безусловно, идеальна стратегия окончательного разрешения конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров. Во-вторых, проблема не углубляется, а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды превышают те, которые могли быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению [11].

В некоторых случаях достаточно избрать один из известных способов разрешения конфликта, но в зависимости от стадии развития конфликта не исключен переход от одного способа к другому, а также использование их в комбинации, что необходимо при усложненных обстоятельствах и затяжном характере конфликтного столкновения.

Изучение практики разрешения конфликтов в органах внутренних дел между начальниками и подчиненными показало, что в большинстве случаев первые избирали тактику силового подавления конфликта, что не всегда оправданно. Руководитель, пользуясь административным ресурсом, должностным положением, добивается своих целей и отказ оппонента от его первоначальных требований.

В служебных взаимоотношениях в органах внутренних дел подтвердила высокую эффективность следующая методика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным — «по вертикали» и между сотрудниками (коллегами) одного ранга и статуса — «по горизонтали»:

1. Разрешение проблемы, которая лежит в основе конфликта. Данный прием связан с преобразованием объективных условий, породивших острое противоборство между подчиненными.

2. Сглаживание или «приглушение» противоречий. Руководители органов внутренних дел применяют меры к изменению представлений друг о друге конфликтующих между собой сотрудников, к взаимному отказу от резких суждений.

3. Компромисс. Руководители органов внутренних дел побуждают конфликтующие стороны к частичным уступкам и этим добиваются урегулирования взаимоотношений между подчиненными.

4. Невмешательство или уход от конфликта. Психологическое содержание этого способа поведения руководителей заключается не в проявлении ими безразличия к конфликтам, им важно знать обо всех конфликтах. Нейтральная позиция не всегда оправдана, но известно немало случаев, когда излишне поспешное вмешательство руководителя влекло большие негативные последствия, чем они могли бы быть при естественном течении конфликта.

5. Устранение одной из конфликтующих сторон. В отдельных случаях руководитель вынужден разрешать

острые противоречия, дезорганизующие коллектив, переводом одного участника конфликта в другое подразделение или ходатайством об увольнении его из органов внутренних дел. Решение вопроса указанным способом должно быть психологически оправдано и воспринято всеми членами коллектива как крайняя необходимая мера для нормализации психологического климата и улучшения служебной деятельности [9].

Приступая к разрешению конфликта между подчиненными, следует учитывать, что это не всегда дает желаемый эффект. Так, вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 69% ситуаций оказало положительное влияние, в 24% было нейтральным, в 7% имело отрицательный результат [13].

Деятельность руководителя ОВД должна включать анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта, а также предотвращение его возникновения.

Предупреждение (профилактика) конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Профилактика конфликтов основана, в первую очередь, на предвосхищении и блокировании источников конфликтов. Обычно уже на этапе прогнозирования и в предконфликтной ситуации люди в состоянии понять, что появились проблемы, которые могут вызвать осложнение их взаимоотношений. Во многих случаях эти проблемы возможно решить, не ожидая, чтобы они переросли в конфликт. По мнению В. Л. Цветкова, девять из десяти зарождающихся конфликтов возможно разрешить (снять) на данной стадии [12].

Итак, предупреждения конфликтов можно добиться, используя такие пути, как:

1. Постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников.

2. Подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

3. Соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности.

4. Воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др. [13].

По оценкам западных психологов, после каждой минуты конфликтного выяснения отношений требуется более длительный период психической адаптации к новым реалиям — примерно от шести до двадцати минут, в зависимости от свойств темперамента и характера человека. Соответственно, по данной причине руководителям не стоит отчитывать подчиненных, даже за реальный проступок, более двух-трех минут, иначе существует риск потерять полноценного работника как минимум на целый час [14].

Созданию благоприятного психологического климата как положительного фона, уменьшающего возможность возникновения фактов деструктивного общения, конфликтов с отрицательными последствиями, способствует выполнение руководителем ряда правил, а именно:

1. Не кричи — кричащего плохо слышно.

2. Без нужды не критикуй.

3. Без необходимости в дела подчиненных не вмешивайся.

4. Руководитель не обижается, он анализирует.
 5. Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал все средства.
 6. Умей признать свою неправоту.
 7. Будь самокритичен.
 8. Не делай замечания подчиненному в присутствии посторонних.
 9. Объектом критики должна быть работа, а не человек.
 10. Критика не должна подавлять достоинства человека.
 11. Плохой руководитель копипт недостатки для критики.
 12. О достоинствах подчиненного должен знать коллектив.
 13. Не бойся талантливых подчиненных.
 14. Умей слушать других.
 15. Будь внимателен к мнению другого человека.
 16. Опоздание, срыв мероприятия вредят твоему авторитету.
 17. Будь бдительным к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий.
 18. Не используй без проверки отрицательные характеристики подчиненного.
 19. Требуя выполнения определенных правил, проверь, выполняешь ли их сам.
 20. Не забывай, что у подчиненных есть семьи.
- Таким образом, знание руководителем органов внутренних дел основ конфликтологии, механизмов развития и закономерностей протекания организационных конфликтов, практическое владение различными методами урегулирования конфликтов, умелое применение их в практической деятельности позволяет значительно снизить количество конфликтов в служебном коллективе

сотрудников органов внутренних дел. Необходимо помнить, что неразрешенный конфликт негативно влияет на социально-психологический климат служебного коллектива, на результаты его деятельности.

Список литературы

1. Петров В. Е. Психологические аспекты совместности сотрудников полиции в профессиональной деятельности : учеб. пособие. М., 2013. 55 с.
2. Parsons T. An outline of the Social System. Theories of Society. 1962. Vol. 2. 354 p.
3. Дюркгейм Э. О. разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991. 380 с.
4. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М., 1995. 209 с.
5. Гришина Н. Психология конфликта. СПб., 2000. 318 с.
6. Анисупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. М., 1999. 551 с.
7. Основы психологии : учеб. пособие / под ред. Э. В. Островского. М., 2015. 267 с.
8. Караваев А. Ф., Антилогова Л. Н., Зверев В. О. Конфликтология : курс лекций. Омск, 2009. 195 с.
9. Анисупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. СПб., 2007. 681 с.
10. Гришина Н. Психология конфликта. СПб., 2000. 318 с.
11. Андреева И. В. Социальная психология : конспект лекций. СПб., 2005. 94 с.
12. Цветков В. Л. Конфликтология. М., 2004. 178 с.
13. Цветков В. Л., Божко Н. В. Конфликт как неотъемлемая часть жизнедеятельности органов внутренних дел // Психопедagogика в правоохранительных органах. 2010. № 1(40). С. 51–54.
14. Цветков В. Л., Танов А. М. Руководитель и подчиненный: проблемы взаимоотношений в контексте стиля общения // Психопедagogика в правоохранительных органах. 2013. № 2(53). С. 3–4.

Поступила 19.11.2017

Prevention of Conflicts among Service Staff

Zapevalova Olga V.,
lecturer at the department of criminology, psychology and pedagogy, the Omsk Academy of the Russian Ministry of Internal Affairs
Omsk, Russia. e-mail: zapevalova-1969@mail.ru

Baburin Vasily V.,
Doctor of Law, professor, chief of the department of criminology, psychology and pedagogy, the Omsk Academy of the Russian Ministry of Internal Affairs
Omsk, Russia. e-mail: vvbaburin@mail.ru

Under study are different styles of behaviour in conflicts, conflict prevention methods and the role of chief police officers in resolving conflicts. A poll involved 126 Law enforcement officers (trainees of professional training faculty). It was determined that 107 officers (84,9 %) identified the only appropriate style for themselves in conflict situations. 51 respondents (47,6 %) preferred a style of cooperation, for 19 respondents (17,9 %) it is the style of avoidance, 13 respondents (12,1%) chose the style of compromise, priority for 12 respondents (11,2 %) is the style of competitiveness, 12 respondents (11,2 %) choose the style of adjustment.

Keywords: conflict; interpersonal conflicts; conflict resolution; styles of behaviour in conflicts; role of manager in conflict prevention.

Citation: Zapevalova O. V., Baburin V. V. Prevention of Conflicts among Service Staff. *Psychopedagogy in Law Enforcement*. No. 2(73). 2018. P. 30–34.

References

1. Petrov V. E. Psychological Aspects of Compatibility Police Officers in Professional Activity. Moscow, 2013. 55 p. (In Russ.)
2. Parsons T. An outline of the Social System. Theories of Society. 1962. Vol. 2. 354 p.
3. Durkheim A. On Separation of Social Labour. Method of Sociology. Moscow, 1991. 380 p. (In Russ.)
4. Zdravomyslov A.G. Sociology of Conflict. Moscow, 1995. 209 p. (In Russ.)
5. Grishina N. Psychology of Conflict. St Petersburg, 2000. 318 p. (In Russ.)
6. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. Conflict Studies. Moscow, 1999. 551 p. (In Russ.)
7. Basic Psychology. Ed. by Ostrovsky E.V. Moscow, 2015. 267 p. (In Russ.)
8. Karavaev A. F., Antilogova L. N., Zverev V. O. Conflict Studies. Lecture Course. Omsk, 2009. 195 p. (In Russ.)
9. Antsupov A. Ya., Shipilov A.I. Conflict Studies. St Petersburg, 2007. 681 p. (In Russ.)
10. Grishina N. Psychology of Conflict. St Petersburg, 2000. 318 p. (In Russ.)
11. Andreeva I.V. Social Psychology: Lectures. St Petersburg, 2005. 94 p. (In Russ.)
12. Tsvetkov V. L. Conflict Studies. Moscow, 2004. 178 p. (In Russ.)
13. Tsvetkov V. L., Bozhko N.V. Conflict as an Integral Part of Law enforcement Agencies' Work. *Psychopedagogy in Law Enforcement*. No. 1(40). 2010. Pp. 51–54. (In Russ.)
14. Tsvetkov V. L., Tanov A. M. Chief and Subordinate: Problems of Interrelation in the Context of Communication Style. *Psychopedagogy in Law Enforcement*. No. 2(53). 2013. Pp. 3–4. (In Russ.)