

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТОВ: ТИПОЛОГИЯ, ПРИЧИНЫ, УПРАВЛЕНИЕ (ЧАСТЬ 1)

В статье описаны типология конфликтов и практические методы управления ими, кратко рассмотрены особенности влияния различных факторов на развитие конфликта, приведены примеры использования психологических методов в рамках проектного подхода.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление конфликтами, конфликтология, четырехфакторная модель ситуации конфликта, психологический подход



**Багратиони Константин Амиранович** — преподаватель Высшей школы управления проектами НИУ-ВШЭ, аспирант кафедры социальной педагогики и психологии Московского педагогического государственного университета (г. Москва)

В рамках практически любого проекта сотрудники, адаптируясь к условиям и особенностям профессиональной деятельности, могут как повышать, так и снижать успешность работы друг друга, разнонаправленно воздействуя на конечный результат и достижение совместной цели.

Влияние навыков проектного менеджера по управлению конфликтами на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности является результатом объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда. К примеру, Г.Л. Ципес и А.С. Товб, рассматривая особенности управления персоналом в рамках реализации IT-проектов, предлагают осуществлять психологическое сопровождение проектов, заключающееся в мониторинге общественного мнения в компании, в выявлении готовности сотрудников к изменениям и в формировании конструктивного к ним отношения [37]. В.Н. Михеев подчеркивает тесную связь деятельности управляющего проектом с его личностью и называет эту связь неотъемлемой характеристикой проектного менеджера [24]. В.И. Воропаев с соавторами указывают

способность проектного менеджера разрешать возникающие конфликты как необходимое условие успешности проекта: «...задачей менеджера в этом случае является поддержание здоровой конкуренции, творческой активности» [29]. Отсутствие конфликтов выступает как условие эффективности команды проекта: «...разногласия могут возникать, но не перерастают в конфликты, а спокойно обсуждаются» [29, с. 129].

Таким образом, зрелый подход к управлению конфликтами внутри команды проекта позволит:

- рационально использовать кадровый потенциал;
- предоставить сотрудникам возможность удовлетворять более широкий спектр их потребностей;
- сократить количество вынужденных кадровых перестановок, увольнений;
- сократить затраченное на урегулирование конфликтов время;
- более полно раскрывать потенциал персонала и т.д.

Для формирования целостного представления о природе конфликтов в проектах и их влиянии на результативность выполнения профессиональных задач сотрудниками мы рассмотрим:

- 1) глубинные причины возникновения конфликтов;
- 2) последствия конфликтов, а также типологию сотрудников, в основе которой лежит способ реагирования на конфликтную ситуацию;
- 3) типологию конфликтов в проекте;
- 4) методы управления конфликтами.

## 1. ГЛУБИННЫЕ ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ. «ИНВАРИАНТНАЯ» ЧАСТЬ ЛЮБОГО КОНФЛИКТА

Отсутствие парадигмальной точки зрения в толковании причин конфликтов вызвано одновременным наличием ряда «объективных причин, вызывающих конфликты. Они настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой

классификации» [1]. Поэтому существует также масса определений термина «конфликт» [4, 5, 9, 11, 26, 27, 36]. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся формулировки:

1) конфликт — это актуализировавшееся противоречие;

2) конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта;

3) конфликт — это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.

Обобщая все существующие толкования, мы получим примерно следующее: *конфликт* — это воплощенное в столкновении противоречие. По своей сути противоречия в контексте ситуации межличностного взаимодействия являются столкновением взаимоисключающих внутренних регуляторов поведения (ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.). Отсюда можно сделать вывод о том, что конфликт возникает в ситуации столкновения противоречащих друг другу регуляторов поведения.

Таким образом, *практически любое рассогласование может стать причиной конфликта.*

Для понимания глубинных психологических причин возникновения конфликтов обратимся к такому феномену сознания, как *когнитивный диссонанс*.

Когнитивный диссонанс — это диссонанс между противоречащими когнитивными элементами (знаниями). Существуют четыре типа отношений диссонанса между знаниями:

- формально-логическая несогласованность знаний;
- несогласованность знаний с культурно-историческими нормами и традициями;
- несогласованность наличных актуальных знаний с прошлым опытом индивида;
- несогласованность знаний разной степени полноты и обобщенности [33].

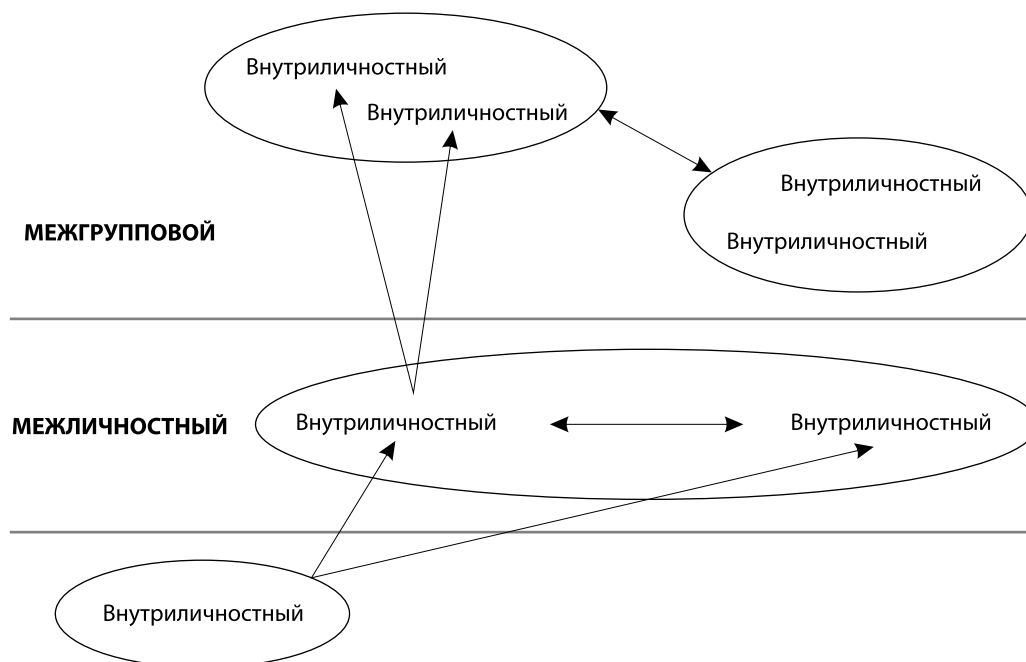
В отличие от когнитивного личностный диссонанс включает также эмоциональный компонент.

Можно предположить, как будет зарождаться конфликтное противоречие. Допустим, в сознании молодого человека N, ни разу не проигравшего за

последние пять лет в шахматы, существует представление о себе как о непобедимом шахматисте. Предположим, это представление является для него лично значимым — он определяет себя в том числе как непобедимого шахматиста. Однажды, проиграв своему коллеге, N обнаруживает в своем сознании два противоречивых факта: «я — лучший игрок в шахматы» и «вчера я проиграл своему коллеге». Дальнейшее развитие событий будет напрямую зависеть от психологических особенностей молодого человека. Он может перевести этот внутриличностный конфликт на межличностный уровень, противопоставив себя своему коллеге и приписав ему массу негативных качеств. Дальнейшую эскалацию конфликта (внутриличностный — межличностный — межгрупповой) можно представить графически в упрощенной форме (рис. 1).

Опираясь на точку зрения А.П. Егидеса, подчеркнем, что «кроме собственно причинного конфликтологического начала важны механизмы, в которых следствия каких-то причин сами становятся причинами дальнейших следствий» [11]. Дж. Рубин, Д. Пруйт и С.Х. Ким подчеркивали, что при эскалации в процессе неуправляемого конфликта происходит превращение мягких форм в жесткие, имеет место переход от меньшего к большему, от частного к общему, от стремления нанести ущерб к результату (вертикальная эскалация конфликта, качественное преобразование, нарастание силы конфликта), происходит расширение количества участников конфликта от нескольких человек до нескольких групп (горизонтальная эскалация конфликта, количественное преобразование, увеличение участников конфликтов) [30].

**Рис. 1.** Эскалация конфликта



Таким образом, из внутриличностного конфликта, возникшего в результате зародившегося в сознании одного из сотрудников личностно значимого противоречия, может вырасти межличностный конфликт, а затем при наличии благоприятных условий (в том числе готовности других сотрудников разделить такие цели и ценности) и межгрупповой.

Другой вариант для N — жить в состоянии внутриличностного конфликта. Поскольку такое состояние сопровождается неприятным напряжением, человек, испытывающий его, будет стремиться его ослабить или устранить вообще. Существуют следующие способы выхода из когнитивного диссонанса:

1) поиск такого нового знания, которое сделает возможным совмещение имеющихся когнитивных элементов;

2) изменение одного из диссонантных элементов либо за счет уменьшения его важности (личностной значимости), которая является главной характеристикой, определяющей силу диссонанса, либо путем трансформации содержательного наполнения такого знания.

Однако когнитивные элементы (знания) обладают сопротивлением к изменению. Причины возникновения такого сопротивления:

1) существующая ситуация устраивает индивида по тем или иным причинам (психологическим, экономическим);

2) согласование этих когнитивных элементов приведет к рассогласованию других.

Наиболее продуктивным способом выхода из состояния когнитивного диссонанса, его разрешения является рефлексивная работа с диссонантными элементами (иначе говоря, проговаривание с целью их осознания).

Таким образом, в том случае, когда мы установили, что имеем дело с иррациональным конфликтом, вызванным неоднозначностью и/или неопределенностью позиции одного или нескольких его участников, мы используем *методы психологического посредничества*. Основными нашими задачами являются:

- снижение риска возникновения предрасполагающей к конфликту ситуации (уровень ситуативных факторов);

- экспериментальное выявление или диагностика сотрудников, предрасположенных к иррациональному конфликтному поведению (уровень личностных факторов);

- выстраивание корпоративной культуры в логике субъект-субъектного подхода, насыщение психологического микроклимата синтонами и избегание конфликтогенов (уровень ценностно-смысловых факторов);

- разрешение имеющихся иррациональных конфликтов (уровень факторов взаимодействия).

Для решения этих задач мы будем использовать практические методы управления конфликтами в проекте в рамках четырехфакторной модели ситуации конфликта (см. раздел 4 «Использование четырехфакторной модели ситуации конфликта, практические методы управления конфликтами в проекте»).

## 2. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

### 2.1. Негативные и позитивные последствия конфликтов

Экспериментально доказано: в группах с взаимно негативными отношениями и общей целью значительная часть времени уделяется выяснению отношений между сотрудниками, что приводит к снижению эффективности совместной работы [38].

Необходимо также отметить деструктивное воздействие конфликтов на здоровье. Н.В. Иванов в своей статье подчеркивал травмирующее значение конфликтных ситуаций, поставив невроты в причинно-следственную зависимость от конфликтов [18]. А.П. Егидес развивает положение Н.В. Иванова, подчеркивая, что «роль межличностных конфликтов как пускового механизма психосоматических заболеваний и психоневрозоз

можно понять, исходя из известных<sup>1</sup> медицинских и физиологических фактов» [11, с. 92].

Тем не менее на практике в группах, где перед каждым сотрудником стоит относительно индивидуальная задача, могут возникать конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия внутри команды проекта. Для формирования целостного представления о природе конфликтов, позитивно влияющих на результативность выполнения профессиональных задач, рассмотрим типологию сотрудников с точки зрения способа реагирования на конфликтную ситуацию.

## 2.2. Типология сотрудников с точки зрения способа реагирования на конфликтную ситуацию

Изменение отношения к профессиональной деятельности в условиях стрессовой (конфликтная ситуация почти всегда является стрессовой для ее участников [11]) ситуации может носить амбивалентный характер, т.к. вектор такого изменения зависит от индивидуально-типологических характеристик сотрудников.

Отношение к профессиональной деятельности (как и к любой другой деятельности) детерминирует ряд ее значимых аспектов, таких как скорость и качество выполнения, затрачиваемые силы и т.д. Именно эти аспекты профессиональной деятельности, в свою очередь, определяют сроки выполнения задач, затраченные ресурсы и объем проделанных работ, иными словами, результативность реализации сотрудниками своих задач напрямую зависит от их отношения к профессиональной деятельности.

Под отношением к профессиональной деятельности мы понимаем конструкт, состоящий из трех фундаментальных критериев.

1. *Заинтересованность*, т.е. личностная значимость профессиональной деятельности, — критерий, в большей степени связанный с нацеленностью

сотрудника на продукт собственной деятельности и деятельности группы: обладающий таким качеством работник считает важным, прежде всего для себя самого, получение конечного продукта собственной деятельности или деятельности профессиональной группы (например, структурного подразделения). В случае успешности деятельности такой сотрудник получает удовлетворение от проделанной работы, а в случае провала возникает фрустрация (состояние индивида, вызванное невозможностью удовлетворить значимую потребность).

2. *Жизнестойкость* — критерий, который «характеризует меру способности личности выдерживать стрессовую ситуацию, сохраняя внутреннюю сбалансированность и не снижая успешность деятельности» [22].

3. *Личная ответственность* — это критерий, в большей степени связанный с «образом ответственного себя», с представлениями о себе как о компетентном сотруднике. Работник, обладающий таким качеством и при этом не располагающий заинтересованностью и жизнестойкостью, нацелен не на получение конечного продукта деятельности, а на общественное признание: ему все равно, кто и как будет выполнять работу (он может «сбросить» ее как на подчиненного, т.е. по вертикали, так и на коллегу по работе, т.е. по горизонтали), для него важно, чтобы окружающие (прежде всего вышестоящее начальство) признали его «ответственным работником».

На таком основании можно выделить четыре типа сотрудников:

- 1 тип — *заинтересованный, жизнестойкий, ответственный;*
- 2 тип — *незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный;*
- 3 тип — *незаинтересованный, нежизнестойкий, ответственный;*
- 4 тип — *незаинтересованный, нежизнестойкий, безответственный.*

<sup>1</sup> А.П. Егидес опирается на исследования учеников И.П. Павлова: на положение К.М. Быкова о кортико-висцеральных связях, на положение А.Д. Сперанского о трофических нервных волокнах и т.д. — *Прим. авт.*

Все четыре типа могут быть наглядно представлены на графической модели, отражающей стереотипное поведение каждого из них в продолжительной стрессовой ситуации (рис. 2).

Горизонтальная ось отражает время нахождения в стрессовой ситуации, вертикальная — повышение / снижение результативности деятельности.

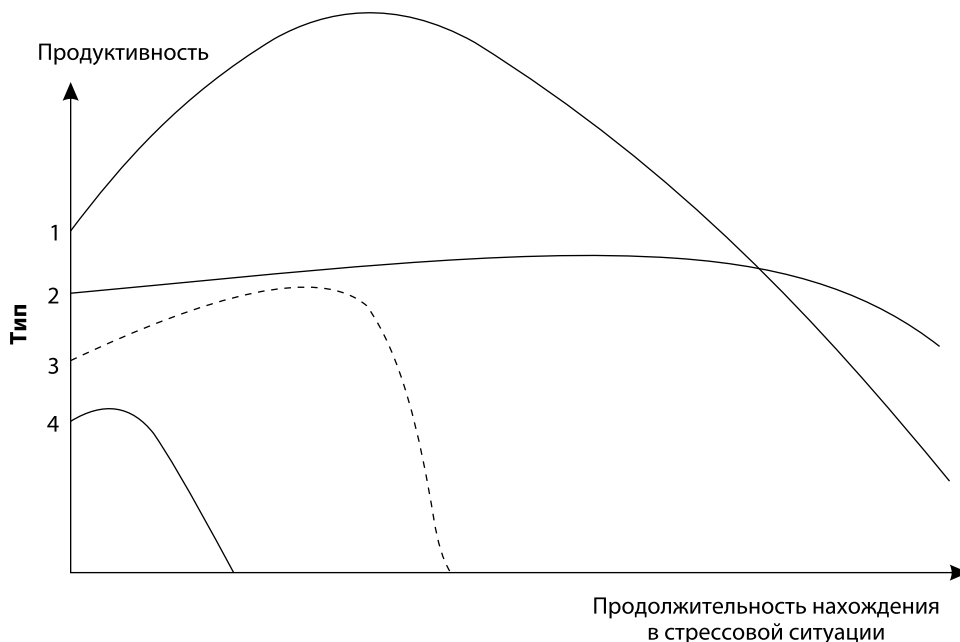
*Тип 1.* Заинтересованный, жизнестойкий, ответственный. Для таких сотрудников характерно повышение продуктивности как способ реагирования на стресс. Однако со временем продуктивность снижается вплоть до физиологического истощения человека.

*Тип 2.* Незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный. Характерно длительное сохранение результативности, т.к. профессиональная деятельность лежит вне сферы личной значимости, но присутствует ответственность за ее результат.

*Тип 3.* Незаинтересованный, нежизнестойкий, ответственный. Отмечен пунктиром, т.к. в результате личностных особенностей такой сотрудник склонен «сбросить» возложенную на него работу как на подчиненного, так и на коллегу. При этом в случае позитивного разрешения другими людьми поставленных перед ним задач такой сотрудник склонен преподнести окружающим и вышестоящему начальству результат как продукт своей собственной деятельности. Таким образом, продолжительность нахождения такого сотрудника в ситуации стресса и продуктивность «его» деятельности определяются особенностями реальных исполнителей поставленной перед ним задачи.

*Тип 4.* Незаинтересованный, нежизнестойкий, безответственный. Склонен избегать ответственности и, следовательно, профессиональной деятельности как таковой. Предрасположен к имитации профессиональной занятости.

**Рис. 2.** Типология сотрудников



Таким образом, затрагивая конфликты, приводящие к оптимизации делового взаимодействия внутри команды проекта (преобладание 1-го и/или 2-го типа сотрудников), и конфликты, приводящие к увеличению времени, которое затрачивается на их урегулирование (преобладание 3-го и/или 4-го типа сотрудников), мы выходим на типологию конфликтов в проекте.

### 3. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЕКТЕ

#### 3.1. Классификация конфликтов с точки зрения причиняемого ими материального ущерба работодателю

По результатам анализа сущности трудовых конфликтов А.В. Соловьев в своем исследовании выделяет в качестве наиболее значимого фактора конфликтного взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений борьбу как проявление социальных противоречий. А.В. Соловьев подчеркивает, что «борьба имеет открытые формы и скрытые, включая такие понятия, как «локаут» и коллективное сопротивление наемных работников, характеризуемое как неявный конфликт с его негативными социально-экономическими последствиями» [31, с. 15]. Различия между открытым (манифестированным) и неявным

конфликтом он демонстрирует путем разделения поведения, характеризуемого как конфликт в широком смысле, на конвенциональное (заявление работодателю требований работников или их представителей, забастовка как этап конфликта, приостановка работы при защите права на получение зарплаты) и неконвенциональное (абсентизм, рестрикционизм, саботаж, «трудовой экстремизм»).

Наибольший интерес при классификации конфликтов с точки зрения причиняемого ими материального ущерба работодателю вызывают приводимые А.В. Соловьевым критерии разграничения понятий «коллективный трудовой спор» (КТС) и «коллективный трудовой конфликт» (КТК) (табл. 1) [31].

Опираясь на предложенную классификацию, мы можем разделить все возможные конфликты в рамках деловых отношений на «плохие» (КТК), однозначно приводящие к материальному ущербу, и амбивалентные (КТС — либо «плохие», либо «хорошие»), приводящие либо к снижению результативности профессиональной деятельности сотрудников, либо к их мобилизации и повышению продуктивности деятельности соответственно. Повышение или понижение результативности профессиональной деятельности зависит от ряда факторов, определяющее значение среди которых обретают профессионально значимые

**Таблица 1.** Экономическая типология конфликтов

<b>Коллективный трудовой спор (в форме дебатов)</b>	<b>Коллективный трудовой конфликт (в форме забастовки или коллективной приостановки работы с целью защиты индивидуальных трудовых прав работников)</b>
Не приводит к нарушению обычного ритма экономической деятельности организации	Приводит к нарушению обычного ритма экономической деятельности организации даже на этапе подготовки к объявлению забастовки, а тем более на стадии подготовки к проведению уже объявленной забастовки
Не влияет на эффективность работы наемных работников	Отрицательно влияет на эффективность работы наемных работников, как участвующих в конфликте, так и сочувствующих и колеблющихся
Не наносит материального ущерба работодателю	Может нанести работодателю материальный ущерб, включая транзакционный ущерб за счет необходимости проведения переговоров с организациями-контрагентами в целях налаживания коммуникаций и отношений, нарушенных в результате имевшей место забастовки

характеристики сотрудников. Таким образом, мы подходим к типологии сотрудников с точки зрения их профессионально значимых качеств: отношения к профессиональной деятельности и способа реагирования на ситуацию стресса, являющуюся последствием возникновения конфликта.

### **3.2. Психологическая типология конфликтов: соотношение наличия объективной конфликтной ситуации и факта возникновения конфликта**

На сегодняшний день существует множество подходов к построению психологической типологии конфликтов (Л.А. Петровская [26], А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов [1], А.П. Егидес [11] и др.). Наибольший интерес представляют попытки применения качественного метода анализа конфликтов. Так, В.А. Фокин вслед за Е.Ю. Артемьевой и А.Р. Лурией разделяет «...желание использовать в теоретических конструкциях не только статистические, но и единично наблюдаемые факты» [2]. Он приводит три типа «отношений между наличием объективной конфликтной ситуации (ОКС) и фактом возникновения межличностного конфликта» [34, с. 4]:

- ОКС имеет место, но межличностного конфликта не происходит;
- ОКС есть, и она разрешается межличностным конфликтом;
- ОКС нет, или, по крайней мере с точки зрения стороннего наблюдателя, конфликтоэлиминирующие силы неизмеримо более сильно выражены по сравнению с конфликтогенными, но тем не менее конфликт наступает.

Для объяснения причин возникновения конфликта в ситуациях, когда нет ОКС, В.А. Фокин разделяет конфликты на рациональные и иррациональные. Автор считает, что вступление в рациональный конфликт «обусловлено фактом осознанного выбора конфликтного взаимодействия как способа разрешения предконфликтной ситуации» [34, с. 5]; в то же время вступление в иррациональный конфликт обусловлено «специфическим состоянием

внутреннего мира субъекта конфликта, а именно «личностным диссонансом», возникающим в силу неоднозначной личностной позиции» [34, с. 5]. Личностный диссонанс — негативное побудительное состояние, в котором оказывается субъект конфликта в процессе спонтанной жизнедеятельности, не требующей рефлексивной работы по самоопределению по отношению к ситуации. Личностный диссонанс является следствием неопределенности, неоднозначности видения ситуации, выражающейся в двухпозиционности субъекта конфликта.

Причина возникновения личностного диссонанса, согласно В.А. Фокину, может быть обусловлена, например, фактом одновременного вхождения сотрудника в две неформальные группы, «в каждой из которых он «видит» ситуацию и относится к ней по-разному, одновременно и положительно и отрицательно оценивая ее» [34]. При этом объективная конфликтность ситуации может практически полностью отсутствовать. Таким образом, можно выделить основные механизмы и условия одновременного формирования двух позиций.

1. «Во всякой реальности можно найти бесчисленное множество различных сторон и свойств» [10].
2. Диалогичность внутреннего мира человека: «где начинается сознание, там начинается диалог» [3].
3. Эмоциональная регуляция процесса построения субъективных систем оценки актуальных ситуаций осуществляется под влиянием не только текущих, но и прошлых эмоций [2].
4. Принадлежность субъекта одновременно к различным неформальным группам, в которых оценка и общее видение ситуации диаметрально противоположны по некоторым параметрам [34, с. 116].

Таким образом, обобщив все вышеперечисленные подходы, мы можем графически представить получившуюся типологию конфликтов в рамках делового взаимодействия внутри команды проекта (рис. 3).



Рис. 3. Типология конфликтов в проекте



## ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. — М.: Юнити, 1999. — 520 с.
2. Артемьева Е.Ю. Психология субъективной семантики. — М.: Издательство МГУ, 1980. — 127 с.
3. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. — М.: Искусство, 1979. — 424 с.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989. — 189 с.
5. Василюк Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. — М.: Издательство МГУ, 1984. — 200 с.
6. Васюнина Л.А. Занятость женщин в экономике России: переход к инновационному типу // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. — 2000. — Вып. 5. — С. 22–27.
7. Васюнина Л.А. Труд и социальная защита женщин при переходе к рыночной экономике (Политэкон. аспект): Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 1995. — 31 с.
8. Гаврилица О.А. Чувство вины у работающей женщины // Вопросы психологии. — 1998. — №4. — С. 65–71.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000. — 464 с.
10. Джеймс У. Психология // Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления. — М.: МГУ, 1981. — 400 с.
11. Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении. Концепции и технологии: Дисс. ... докт. психол. наук. — М.: Государственный университет управления, 2004. — 395 с.
12. Ениколопов С.Н. Некоторые проблемы психологии агрессивного поведения детей и подростков // Социальная и клиническая психиатрия. — 2002. — №2. — С. 40–45.
13. Ениколопов С.Н. Некоторые результаты исследования агрессии // Личность преступника как объект психологического исследования. — М.: Прогресс, 1979. — С. 100–110.
14. Ениколопов С.Н. Понятие агрессии в современной психологии // Прикладная психология. — 2001. — №1. — С. 60–71.
15. Ениколопов С.Н. Профилактика агрессивных и террористических проявлений у подростков: Метод. пособие. — М.: Просвещение, 2002. — 158 с.
16. Ениколопов С.Н., Садовская А.В. Враждебность и проблема здоровья // Журнал неврологии и психиатрии. — 2000. — №7. — С. 59–64.
17. Зуев Д.Н. Базовые социально-политические символы в массовом сознании современного российского студенчества по результатам социологического исследования в вузах г. Красноярск: Дисс. канд. социол. наук. — Красноярск: Алтайский государственный университет, 2004. — 159 с.
18. Иванов Н.В. Амбулаторная психотерапия неврозов // Руководство по психотерапии / Под ред. В.Е. Рожнова. — М.: Медицина, 1974. — 365 с.
19. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 576 с.
20. Клецина И.С. Теоретические проблемы гендерной психологии // Мир психологии. — 2001. — №4. — С. 162–179.
21. Левитов Н.Д. Фрустрация как один из видов психических состояний // Вопросы психологии. — 1967. — №6. — С. 118–129.
22. Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. — М.: Смысл, 2006. — 63 с.
23. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 2005. — 752 с.
24. Михеев В.Н. Драйв-управляющий проектов. — М.: Эксмо, 2009. — 384 с.
25. Налчаджян А.А. Этнопсихологическая самозащита и агрессия. — Ереван: Огебан, 2000. — 408 с.
26. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М.: Издательство МГУ, 1977. — С. 126–143.
27. Психологический словарь / Под ред. В.В. Давыдова, А.В. Запорожца, Б.В. Ломова и др. — М.: Педагогика, 1983. — 448 с.
28. Психология: словарь / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
29. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 320 с.
30. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. — СПб.: Прайм-Еврознак, М., 2002. — 325 с.
31. Соловьев А.В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России: Автореферат дисс. докт. экон. наук. — М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2010. — 50 с.
32. Стюарт Я., Джойнс В. Современный транзактный анализ. — СПб.: Социально-Психологический Центр, 1996. — 332 с.
33. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. — СПб.: Речь, 2000. — 320 с.
34. Фокин В.А. Внутренняя позиция участников производственного конфликта как детерминанта его типологии и динамики: На примере коммерческих организаций: Дисс. канд. психол. наук. — М.: МГУ, 2000. — 177 с.
35. Фурманов И.А. Психология детей с нарушениями поведения: Пособие для психологов и педагогов. — М.: Владос, 2004. — 319 с.
36. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск: Полюс, 1996. — 157 с.
37. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп, 2006. — 304 с.
38. Цуканова Е.В. Влияние межличностных отношений на процесс общения в условиях совместной деятельности // Проблема общения в психологии / Отв. ред. Б.Ф. Ломов. — М.: Наука, 1981. — С. 148–167.