ЛЕКЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ЭКОНОМИКЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Уважаемые читатели!

Представляем Вашему вниманию статью из сборника «Лекции по организации и экономике здравоохранения» (под общей редакцией А.Б. Блохина, Н.С. Брынза, Е.В. Ползика), изданного совместно Уралмедсоцэкономпроблем, Департаментом здравоохранения Тюменской области и ГБУЗ СО ДКБВЛ «НПЦ «Бонум» в 2014 году.

Книга посвящена актуальным проблемам организации, управления и экономике в данной отрасли, адресована руководителям здравоохранения, преподавателям медицинских образовательных учреждений и факультетов усовершенствования врачей, студентам, аспирантам, научным работникам.

В данном номере представляем Вам лекцию ассистента кафедры психиатрии, наркологии и психотерапии ФПК и ППС ГБОУ ВПО «Тюменская государственная медицинская академия», г. Тюмень Мурычевой Натальи Николаевны и начальника управления анализа, прогноза и развития здравоохранения Департамента здравоохранения Тюменской области, ассистента кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФПП и ППС ГБОУ ВПО «Тюменская государственная медицинская академия» МЗ РФ Захарченко Натальи Михайловны, посвященную роли конфликтов как причины эмоционального выгорания.

По вопросам приобретения книжного издания обращаться в редакцию журнала.

КОНФЛИКТЫ КАК ПРИЧИНЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Мурычева Н.Н., Захарченко Н.М.

Конфликт - это качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. Существует целая область научного знания о природе, причинах и видах конфликтов, способах разрешения – конфликтология.

Введем основные понятия конфликтологии, чтобы понимать, о чем мы говорим:

- участники – это субъекты, непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта;

- оппонент - это участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые отличны от исходных или по сравнению с вашими;

- конфликтный человек – это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации;

- объект конфликта – это предмет, явление, событие, проблемы, цель, действие, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт;

- проблема – это сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования;

- конфликтная ситуация – это ситуация противоборства двух или нескольких участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения личностно значимой проблемы;

- инцидент - это практические действия участников конфликтной ситуации, которые бескомпромиссны и направлены на обязательное владение объектом обостренного встречного интереса.

- стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

- предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

- образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

- мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов к конфликту (выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

- позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Субъекты используют конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, примененные, возможно, даже неосознанно одним из субъектов по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоции, переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними. Очень часто после этого наступает фрустрация - тягостное переживание неудачи, блокирование целенаправленного действия, возникающая при наличии препятствии на пути к достижению цели, решению задачи, или удовлетворению потребности. Чувства, которые сопровождают фрустрацию, это раздражение, гнев, вина и т.п.

Конфликты бывают различных типов, в зависимости от конфликтующих сторон: внутриличностыми, межличностными, личность против группы и межгрупповыми.

Конфликт «Война с собой» является внутриличностным. Он возникает в том случае, если два или больше «Я» одного человека тянут его в разные стороны. Человек следует за самым сильным «Я», но это приводит к внутренней дисгармонии. Метание из стороны в сторону не позволяет добиться цели ни одному из «Я». Эта внутренняя дезориентация человека может мешать ему нормально общаться и с другими людьми: он сегодня хочет от них одного, а завтра - другого.

Конфликт "Дуэль" - межличностный конфликт, предполагающий наличие двух участников, даже если эмоциональный дискомфорт при этом испытывает только один из них. У двух людей различные интересы, разная картина мира, они неодинаково воспринимают жизнь, разного ожидают друг от друга - все это может служить толчком к возникновению конфликта «Дуэль». Но причиной межличностного конфликта бывает и «Война с собой». Например, неуверенный в себе человек может даже безобидное замечание воспринять как удар по самолюбию - и возникает межличностный конфликт, который на самом деле является внешним проявлением внутриличностного конфликта.

Конфликт "Против кого дружим?" - это конфликт личность-группа. Чаще всего он, когда один член коллектива не принимается остальными, так как отличается от них своим поведением и/или мировоззрением. В конфликте «Против кого дружим?» нередко срабатывает психология толпы, когда сторонники большинства подпитываются идеями и энергетикой друг друга.

Конфликт "Стенка на стенку" является межгрупповым. Он может возникнуть как между членами одного коллектива, так и между странами или религиозными

группами. Примером может стать любая хрестоматийная война. У конфликта «Стенка на стенку» обычно есть заводилы, которые заражают свои группы отрицательными эмоциями по отношению к противникам. И если кто-то пострадал и конфликт становится полным - уже не только лидеры, но и представители воюющих сторон считают себя злейшими врагами.

Для того же, чтобы возник настоящий конфликт, должна быть или серьезная причина, или серьезная цель хотя бы у одного его участника. Вызовет ли спичка, брошенная в воду, пожар? Нет для этого надо, чтобы она упала на сухую солому. Понять причину можно с помощью правильно заданных вопросов, которые начинаются с «Почему?». Но очень важно знать самое главное - цель конфликтующего: «Зачем?». Ведь на вопрос причины «Почему ты это сделал?» можно получить поверхностный ответ, ничего не говорящий о настоящей причине конфликта. Нужно идти дальше и задать проясняющий вопрос: «Зачем тебе это нужно?».

Конфликт ролей является самым глубоким изо всех конфликтов, так как затрагивает глубокие слои личности. Роль - это своеобразная карта мира каждого человека. Она определяет восприятие себя и окружающих, ожидания от мира и от людей и поведение. Есть роли, которые как бы настроены на одну волну. Люди, играющие их, воспринимают мир примерно одинаково, их радуют и огорчают похожие события. Но нет плохих и хороших ролей, и очень трудно изменить роль человека.

Встречается также конфликт неоправданных ожиданий. В идеале, не стоит чего-то ждать от других людей, но на самом деле человек не в состоянии так делать. Конфликт неоправданных ожиданий может быть очень тяжелым и эмоциональным, если в него вовлечены родные, близкие, любимые, друзья... Люди надеются на то, что их ожидания оправдаются, и испытывают негативные эмоции, если этого не случается. Полностью избежать конфликтов неоправданных ожиданий невозможно, зато уменьшить вероятность их возникновения и глубину вполне реально. Для этого не стоит слишком многого ожидать от людей дальнего окружения - знакомых, сослуживцев, и пр. Если они будут выполнять свои обязательства и при этом вести себя корректно - уже спасибо. Но если, несмотря на невозможность получить желаемое, человек продолжает этого ожидать, он обрекает себя на конфликт. Тогда ожидание - это не что иное, как запланированная обида.

Конфликт интересов (я хочу что-то делать, а ты нет) проще, чем два предыдущих, и его можно просто решить с помощью переговоров.

Если у вас существует конфликт, спросите себя: Чего я хочу от партнера? Зачем мне это нужно? Какие интересы партнера ущемляю я? Зачем это мне? Если я ущемляю его интересы, так как это подтверждает мою роль, то, возможно, конфликт более глубок. Насколько важно для меня достичь желаемого? Почему это так важно? Какие цели я преследую и в чем не могу уступить? Важно и до, и после переговоров по разрешению конфликта помнить об этих целях. Тогда борьба за свои интересы не сможет разрушить отношения, которые важны для вас. Задайте те же самые вопросы и относительно вашего партнера, чтоб понять ситуацию с двух сторон.

Конфликт «слайдов» - конфликт, при котором участники ограничиваются только своим видением ситуации, совершенно не желая понять партнера, часто опираясь на прошлый негативный опыт. Негативная эмоция возникает как реакция на придуманную, а не реальную ситуацию.

Конфликт «Повод для войны» - конфликт, возникающий при долгом накапливании негатива внутри себя, когда начинают раздражать самые мелкие вещи и ближайший повод может привести к вспышке.

Конфликт «Подтверждение роли» - провоцирующий конфликт человек специально ведет себя таким образом, чтобы получить определенную реакцию от своего оппонента, при этом он может даже специально вызвать агрессию, чтоб подтвердить свой статус жертвы.

Конфликт "Источник адреналина" - если человеку не хватает эмоций, то он вынужден искусственно создавать ситуации, являющиеся их эмоций. Если вы ловите себя на том, что сами создаете конфликт ради получения адреналина, постарайтесь наполнить свою жизнь эмоциями, не связанными с провокациями. В том случае, если вам приходится общаться с человеком, использующим вас в своей игре как донора эмоций, осознайте это и не реагируйте. Что бы ни делал провокатор конфликта, к вам конкретно это не имеет отношения, просто только получив свою «дозу» адреналина, провокатор может временно успокоиться.

Конфликт недопонимания является самым неглубоким и встречается чаще всего. Происходит он потому, что одна сторона неверно понимает другую, только и всего. Если собеседники будут расшифровывать то, что проговаривают, особенно выражения, которые могут быть по-разному истолкованы разными людьми («хорошо», «плохо», «быстро», и пр.), то шансов для возникновения конфликта недопонимания будет мало.

Любой конфликт может быть условно развиваться по определенному сценарию, даже если внешне выглядит как некий хаотический обмен нелюбезностями. В сценарии конфликта, как в литературном произведении, присутствует экспозиция, в которой зритель знакомится с главными героями, завязка, когда герои попадают в ту самую драматическую ситуацию, которая приведет к усложнению, усложнение, самая большая часть сценария, перипетии, в состав которых может входить одно или несколько усложнений, кульминация, развязка, за которой следует финал.

Конфликт по сценарию «Лужа»: идет человек по дороге - и вдруг лужа! Если она маленькая, ее можно обойти. Если большая и перекрывает всю дорогу, по ней можно пройти, намочив обувь и ноги. Впрочем, обувь высохнет, ноги - тоже. Все определяет то, какое решение примет человек. При этом за завязкой в сценарии сразу следует финал.

Конфликт, проходящий по сценарию «Болото», возникнув однажды из обыкновенной лужицы, не уменьшается, а все расширяется. Если из конфликта по сценарию «Лужа» можно быстро выйти, то тут через какое-то время не то что ногу из болота не вытащишь, но и весь с головой в него уйдешь. Конфликт по сценарию «Болото» характерен для закрытых коммуникативных сообществ, из которых сложно уйти, будь то семья или рабочий коллектив.

Конфликт по сценарию «Партизанская война»: вроде бы все спокойно, но это обманчиво, ведь за каждым движением противника внимательно следят "партизаны", которые стараются максимально навредить врагу. Партизанская война достаточно эффективна потому, что противникам друг друга не видно. Партизанские войны ведутся не только между реально воюющими странами или сторонами, они эффективны и в межличностных и межгрупповых конфликтах. Обычно это конфликт интересов, когда идет борьба за "место под солнцем". У «партизан» есть свои средства борьбы с противником. Вот некоторые из них: слухи и дезинформация, "безымянное вредительство" - общая негативная атмосфера. Конфликт по сценарию «Холодная война» - это абсолютная незаинтересованность сторон в каком-либо диалоге. Когда же он переходит в конфликт по сценарию «Объявленная война», то у него появляются шансы быть разрешенным, ведь теперь его участникам понятны и взаимные претензии, и эмоции друг друга. Теперь можно и объяснить ситуацию, и попытаться пойти навстречу партнеру. В крайнем случае оппонентам удастся понять, что разрешить конфликт мирным путем невозможно. Чем дольше конфликт разыгрывается

по сценарию «Партизанская война» или «Холодная война», тем больший урон наносится участникам, их отношениям и окружающим их людям.

Конфликт по сценарию «Великая китайская стена» кажется таким же непреодолимым, как и сама эта стена. Многое ли может противопоставить человек системе? В этом случае конфликт можно назвать односторонним. Часто такую стену устанавливает социальный стереотип - устоявшееся, ставшее правилом для данного человека или общества отношение к какому-либо явлению социальной жизни. Социальные стереотипы не могут быть правильными или неправильными, так как являются абсолютно субъективными.

Основных периодов и этапов в развитии конфликта несколько. Начало конфликта: для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия: 1) первый участник сознательно активно действует в ущерб другому участнику; 2) второй участник осознает, что указанные действия направлены против его интересов; 3) оппонент предпринимает ответные действия против первого участника. Окончание конфликта - прекращение действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить периоды: латентный (предконфликт), открытый период (собственно конфликт) , завершение конфликта - переход к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта - разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Что же происходит, если конфликты не разрешаются? Человек, не разрешающий свои конфликты, боится вступать в новые отношения. Для него новые люди - это потенциальные причины развития конфликтных ситуаций У человека с неразрешенными конфликтами страдает не только эмоциональная сфера, но и тело. Человек может заболеть. Если другого нельзя простить, можно попробовать его пожалеть. Как только мы кого-нибудь простили или пожалели, то освободились от отрицательной эмоций, открыв двери положительным впечатлениям. Лишь в таком состоянии человек способен конструктивно разрешать другие конфликты.

Уйти от конфликта - иногда единственно правильное решение. Ну зачем связываться с пьяным в маршрутке или скандальным пациентом на приеме? Есть роли, которые подталкивают человека к уходу от конфликта: "я всегда прав" - такого не переспоришь; "избегающий негатива", "интеллигентный человек" - действует даже в ущерб себе; "слабак" - занижает свои шансы и сдается без боя; "трус" - может бояться

разрешать конфликт, потому что пытался это сделать, но потерпел неудачу; «миротворец» - не вступает в конфликты, так как считает, что рано или поздно оппоненты сами поймут, что неправы, и изменятся. Но конфликтов, требующих разрешения, все-таки намного больше.

Конфликт в организации - это форма проявления противоречий интересов, ожиданий, правил, возникающих при взаимодействии людей, которые входят в один коллектив. Какие конфликты возможны там? Во-первых, между правилами и реальной возможностью их выполнения: противоречия между необходимостью следовать правилам и возможностью или желанием делать это вызывают у подчиненных конфликт с организацией или с руководителем. Одной из причин конфликта правил и возможностей их выполнения является отсутствие прописанных процедур для их выполнения - тогда решения будут приниматься руководителем субъективно. Во-вторых, это конфликты, провоцируемые руководителем, плохо владеющим навыками управления: для лидера очень важно обладать эмоциональной компетентностью, ведь далеко не все вопросы решаются с помощью должностных инструкций. Некомпетентные руководители часто создают конфликты, используя в общении с подчиненными манипулятивные приемы, например, провоцирование моббинга (моббинг - форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе). Существуют также конфликты, вызванные тем, что подчиненные не заинтересованы в работе и ее результатах. Отсутствие заинтересованности может иметь разные причины - это и изначальная демотивированность сотрудника, и эмоциональное выгорание, и невозможность реализовать себя в данное время и в данном коллективе. Межличностные конфликты внутри коллектива также могут привести к тому, что человек будет просто отбывать рабочее время. Часто конфликты возникают из-за неэкологичного влияния подчиненных друг на друга или на руководителя. Нередко людям кажется, что, используя манипуляцию, результата можно достичь быстрее, но кому же понравится, если им управляют таким образом? Вот и возникает недовольство, а то и агрессия в прежде спокойном коллективе. Конфликт неоправдавшихся ожиданий в организации схож с таким же внутриличностным конфликтом, на котором мы останавливались ранее.

Многим известно, что существуют разные стили поведения в конфликтной ситуации: избегание, соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество; некоторые исследователи также добавляют сюда ассертивное поведение. Выбирайте

компромисс, когда проблема относительно проста и ясна, когда для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее. Стиль приспособления рекомендован, когда не очень волнует случившийся инцидент конфликта и есть понимание, что в этой ситуации намного важнее сохранить добрые отношения с кем-то, чем отстаивать свои интересы. Стоит рассмотреть сотрудничество, если предмет спора явно важен и стороны доброжелательны друг к другу. Конкуренцию стоит использовать, если существует сильная потребность защитить свои собственные интересы, жизнь, семью, имидж, или когда это ситуация, требующая мгновенного реагирования.

Посредник в переговорах - человек, отвечающий за организацию данного процесса, создающий эффективную коммуникацию и максимально возможные позитивные отношения между участниками переговоров. Посредниками при разрешении конфликта часто выступают родители, учителя, руководители. Их задача - не только разрешить конкретную ситуацию, но и дать участникам конфликта мастер-класс по проведению такого рода переговоров. Помощь посредника будет эффективной, если стороны хотят достичь согласия, все участники конфликта доверяют посреднику, он не принадлежит ни к одной из сторон, констатирует факты, абстрагируясь от собственных эмоций, разве что радуясь шагам оппонентов навстречу друг другу; посредник компетентен в обсуждаемых вопросах, следит за регламентом и этикой общения.

Существуют психологические ловушки, мешающие разрешить конфликт, всего их четыре. Ловушка интерпретации произошедших событий заключается в том, что если человеку известна только часть произошедшего, он старается додумать все, чего не знает. И так поступают все участники и свидетели события либо происшествия, а также те, кто получил информацию о случившемся в пересказе. Ловушка интерпретации мотивов: обычно мы считаем пояснения излишними, поскольку всем и так понятно, почему и зачем мы делаем то, что делаем, а нам понятны они. Третья ловушка - эмоций; есть люди, которые уверены, что большинство партнеров по общению являются вовсе не партнерами для них, а оппонентами. Но самая часто встречающаяся ловушка - это описание партнеру своих эмоций. Как же может исказиться из-за этого наше восприятие? «Иллюзия собственного благородства» - мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника, моральные принципы которого весьма сомнительны. «Поиск соломинки в глазу другого» - каждый

из оппонентов ясно видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких-же недостатков у самого себя. «Двойная этика» - даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются как допустимые, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные. «Все ясно» - каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера, наоборот, плохи и неадекватны.

Что необходимо для подготовки разрешения конфликта? Во-первых, определить участников конфликта, в том числе и скрытых. Во-вторых, получить максимум информации о произошедшем событии; в третьих - определить общую цель сторон. Необходимо уменьшить интенсивность отрицательных эмоций, и для этого при необходимости подождать. Дистанцироваться от конфликтной ситуации, подумать о том, какие потребности оппонента не удовлетворены, ведь во многих случаях человек вступает в конфликт ради удовлетворения своих потребностей. Важно прописать варианты разрешения конфликта, которые могли бы вас устроить, и определить свой вариант-максимум и вариант-минимум. Тот, кто идет к оппоненту с одним вариантом, является негибким переговорщиком: если партнер говорит ему «нет», то переговоры неминуемо заходят в тупик.

Решаем конфликт пошагово. Первый шаг: не действовать под влиянием эмоций. Если есть хоть малейшая возможность того, что вы неверно интерпретируете произошедшее или делаете ошибочный вывод о мотивах поступка партнера по общению, остановитесь. Второй шаг: узнать, как конфликт видит партнер?

Ничего нет полезнее для коммуникации и особенно для разрешения конфликта, чем вовремя заданные вопросы. Главное - не начинать с вопроса типа «Почему ты так поступил?», он требует отчета о поступках. А на этом этапе разрешения конфликта говорить о мотивах участников рано. Вопросы должны быть примерно такими: «Что вы имеете в виду, говоря (об этом)?", чтоб не навредить партнеру еще больше. Третий шаг: присоединиться к его эмоции. Шаг номер 4: поделиться с соперником уже своим взглядом на вещи. Затем рассказать о своих моделях. Далее - предложить такой результат, что не отказаться. Седьмой шаг - согласовать варианты разрешения конфликта с противоположной стороной. В случае, если один из партнеров не согласен с принятым вариантом, ему нужно объяснить причину, по которой именно

это решение является единственно возможным в данной ситуации. Это часто позволит сохранить хорошие отношения, даже если одна сторона не может удовлетворить требования и ожидания другой. Шаг восьмой: следить за исполнением и реализацией, реакцией на события. Девятый шаг: поблагодарить за сотрудничество.

Само понятие «конфликт» у людей ассоциируется с негативом. И это понятно, ведь при конфликте человек испытывает отрицательные эмоции. Однако правильно разрешенный конфликт, огорчая его участников в данный момент, может оказать очень полезным для развития отношений в целом. Часто договориться намного проще, чем мы думаем, даже находясь во власти неразрешенного конфликта.

Основные условия конструктивного разрешения конфликтов:

- Необходимо внимательно проанализировать свои ощущения и чувства в конкретных ситуациях. "Не на какие последствия, я не надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение? " Как же нужно вести себя в конкретной ситуации? - Будьте спокойнее, будьте над схваткой. Дайте партнеру «выпустить пар, потребуйте от партнера спокойно обосновать претензии. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо». Держитесь, как на острие ножа, в позиции "на равных". Не бойтесь извиняться, если чувствуете свою вину. Замолчите первым. Не характеризуйте состояние оппонента. Не надо давать оценки. Уходя, не хлопайте дверью. Говорите, когда партнер остыл. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения.

Проведем своеобразный тест:

- Нужно как можно полнее и правдивее уяснить для себя, что в действиях противника кажется мне неприемлемым;
- Нужно понять, какие мои действия в конфликтной ситуации неприемлемы для партнера;
- Необходимо определить, что именно стала причиной возникновения конфликта.
- Что бы я мог сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Что бы мог сделать для этого мой партнер?
- Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо выйти из конфликта?

Существует правило самоконтроля эмоций в кризисной ситуации - нужно уметь распознавать собственные эмоции, выделять ведущую в данный момент, и поддерживать свою высокую самооценку как основу конструктивного поведения.

Список литературы

1. Мельник Л. Практическая конфликтология для врача. – ФАКТ, 2012. – 159 с.
2. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Альфа-М, 2003. – 336 с.
3. Конфликтология: Учебник. Изд. 2-е, испр. / Под ред. А.С.Кармина. Серия «Учебники для вузов. Специальная литература». – СПб.: Издательство «Лань», 2000. – 448 с., ил.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 368 с.: ил. – (Серия «Практикум по психологии»)
5. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. СПб.: Издательство «Питер», 2006.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Издательство «Питер», 2008.
7. Белинская А.Б. Конфликтология в социальной работе. Издательство «Дашков и Ко», 2012. – 224 с.
8. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе. Издание 2. Издательство «ACADEMIA», 2010. – 208 с.
9. Ворожейкин И. Е. , Кибанов А. Я. , Захаров Д. К. Издательство: М.: ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
10. Шевчук Д. А. Конфликты. Избегать или форсировать? Всё о конфликтных ситуациях. Издательство: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. – 331 с.