



Е.Б. Адильжанов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*С. Нұрмағамбетов атындағы Құрлық әскерлерінің Әскери институты,  
Алматы, Қазақстан  
(E-mail: [ers.76@mail.ru](mailto:ers.76@mail.ru))*

## Тұлға аралық жанжалдарды шешудегі командирдің жұмысы

Бұл мақала әскери қызметшілер арасында туындап жататын тұлғааралық жанжалдардың мәселесін шешуге арналған. Автор командирлердің әскери топтағы қақтығыстарға деген әр түрлі көзқарастарына сараптама жүргізген. Әскери қызметшілердің арасындағы қақтығыстарды шешуде командирлердің атқаратын рөліне тоқталған. Сонымен қатар, тұлғааралық жанжалдардың алдын-алуда объективті шарттары мен субъективті әдістерін талдайды. Командирлер қызмет барысында әскери қызметшілер арасындағы конфликтілік жағдайды болдырмау, алдын алу үшін адам психикасының табиғатын, құрылымын, динамикасын жалпы психологиялық білім жүйесін қалыптастыруы қажеттігін негіздейді.

Әскери қызметшілер арасындағы тұлғааралық жанжалдарды шешу үшін командирдің үшінші тұлға рөліндегі әрекеттерінің ықтимал алгоритмі ұсынылады. Шиеленісті жағдайларда ерекшеліктерін ескере отырып, ықтимал алгоритмді нақтылауға және өзгертуге болатынын жеткізеді.

*Кілт сөздер:* командир, бағынышты, әскери қызметші, тұлғааралық қақтығыс, алгоритм, келіссөздер.

### *Кіріспе*

Қазіргі таңда еліміздегі әскери борыш өтеушілердің арасында белең алып тұрған қоқан-лоқы мен жанжал өзекті мәселердің бірі болып отыр. Бұл мәселені шешуде командирлердің орны ерекше. Әскери психологияның саласында тұлғааралық қақтығыстарды шешу мәселесі өте күрделі болып келеді. Жалпы әскери қызметшілердің өзара әрекеттесу процесінде пайда болған кез-келген тұлғааралық қақтығыс әртүрлі себептерден туындайды. Көптеген жағдайларда көшбасшының жанжалды жағдайда сындарлы шешуі білімді, білікті маман екендігін көрсетеді. Сонымен бірге, бұл әртүрлі шешімдердің ортақ бір қасиеті бар – қақтығыстардың өзара әрекеттесуін тудырған себептерді жою қажеттілігі.

Бұл тұрғыда қақтығыстардың өзара әрекеттесуіне себеп болған қайшылықтарды шешуді объективті және субъективті элементтердің бірлігін қамтитын қақтығыс жағдайын қайта құру призмасы арқылы қарастыруға болады. Осы тұрғыдан алғанда, жанжалдың өзара әрекеттесуін басқаруға болады. А.Я.Анцупов атап өткендей, қақтығыстарды басқару дегеніміз - қатысушылардың немесе сыртқы күштердің қақтығысты бақылау процесін



білдіреді, осылайша оның нәтижесі сындарлы болады [1].

### *Зерттеу әдістері*

Тақырыпты зерттеудің теориялық-әдіснамалық негіздемесінде авторлар қазіргі заманғы әскери педагогика және психологиялық зерттеулердің іргелі тұжырымдарын басшылыққа алады. Зерттеу барысында (ситуациялық) оқиғалар мен құбылыстар, командир қызметін жүйелік-құрылымдық талдау, салыстырмалы, теориялық таным сияқты жалпы ғылыми зерттеу тәсілдері қолданылып, тұжырымдалды.

### *Негізгі бөлім*

Командирдің тұлғааралық қақтығыстардың алдын алу және шешу жөніндегі жұмысы екі негізгі бағыт бойынша жүзеге асырылуы мүмкін. Біріншіден, бұл тұлғааралық қақтығыстардың алдын алуды қамтамасыз ететін объективті жағдайлар жасау. Екіншіден, бұл жанжалды жағдайлардың алдын алу мен шешудің субъективті тәсілдері [2].

Тұлғааралық жанжалдардың алдын алуды қамтамасыз ететін объективті жағдайларға мыналар жатады:

1. Әскери қызметшілердің тыныс-тіршілігіне қолайлы жағдайлар жасау: демалыс пен бос уақытты өткізу үшін казармалар мен тұрмыстық жағдайларды дұрыс ұйымдастыру; уақтылы және сапалы медициналық қызмет көрсету; әскери қызметшілердің мәдени-демалыс (шығармашылық), әскери-техникалық және әскери-спорт салаларында өзін-өзі танытуына мүмкіндік беру; уақтылы нормативтік азық-түлікпен, заттай және ақшалай қамтамасыз ету; бос уақытының болуы және т. б.

2. Лауазымдық қызметтің нормативтік-құқықтық негіздерін оңтайландыру: тұлғааралық қатынастардың жарғылық ережелерін бұзғаны үшін жеке жауапкершілікті күшейту; жанжал көздеріне психологиялық қарсылықты дамыту мақсатында барлық деңгейдегі командирлердің моральдық-құқықтық және әскери тәрбиесін, сондай-ақ бастапқы психологиялық-педагогикалық даярлығын ұйымдастыру; тұлға аралық қақтығыстарды шешуде қоғам мен бөлімшелер активінің рөлін арттыру; әскери қызметті жалпы ұйымдастыруды және бөлімшелердегі бақылау режимінің тиімділігін арттыру; жанжал жағдайлары туралы ақпаратқа жедел әрекет ету; материалдық және рухани игіліктерді, жұмыс көлемін әділ бөлу және т.б.

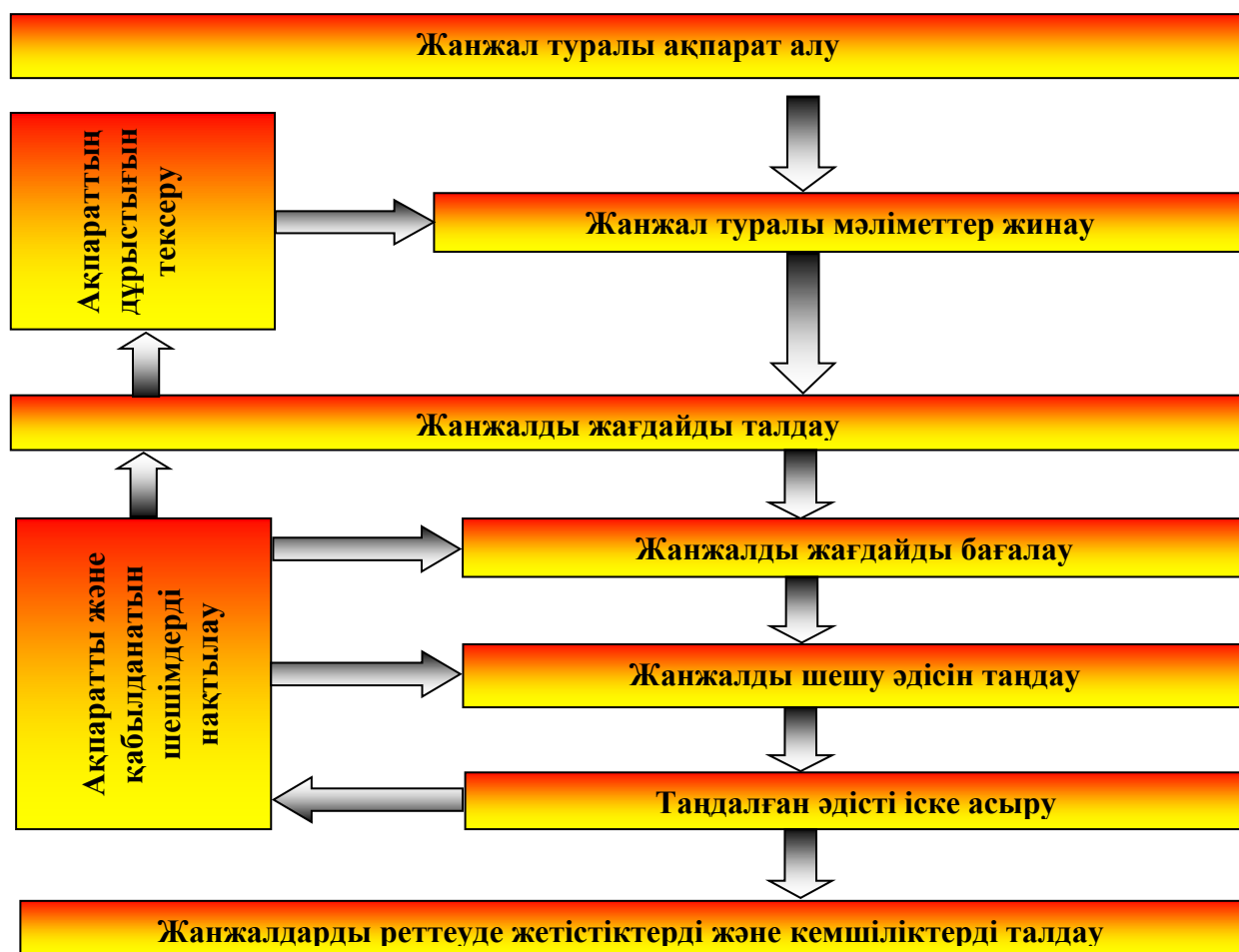
Жанжалды жағдайлардың алдын алу мен шешудің субъективті жолдары.

Қызметтің бұл бағыты командирлердің өздерінің де, бағыныштыларының да жанжалсыз мінез-құлық дағдыларын дамытуынан тұрады. Біріншіден, әскери қызметшілер арасында жанжал жағдайындағы адам психикасының қызмет ету ерекшеліктері туралы білім жүйесін қалыптастыру; екіншіден, жанжалдың психикалық табиғаты, құрылымы, динамикасы, формалары және әскери қызметшілер арасындағы



қақтығыстардың мүмкін нәтижелері туралы білімді қалыптастыру. Егер командир бағыныштылардың қызметін (мінез-құлқын) бағалаудың жоғарыда аталған әдістерін қолдануда икемділік танытпай, олардың біреуіне ғана басымдық берсе, онда оның өзі мен оның қарамағындағылар арасындағы кикілжіңнің себебі осы болуы мүмкін. Әрбір әдіс, өзіңіз білетіндей, өз артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Қақтығыстардың алдын алу үшін ең алдымен атқарылған істерді, содан кейін сәтсіз болған нәрсені бағалаған жөн. Бағалаушы істің мәнін жақсы білуі керек, формасы бойынша емес, мәні бойынша баға беруі керек және оның әртүрлі әдістерін қолдануы керек.

Кемшіліктердің (қателердің) болжамды себептерін анықтау және хабарлау, жаңа мақсаттар мен міндеттерді нақты тұжырымдау, қол астындағыларды сапалы қызметке ынталандыру қажет. Өкінішке орай, нақты тәжірибеде офицер жиі қол астындағылар арасындағы ашық қақтығыстың куәгері болуға мәжбүр болады. Сонда конфликтке қатысты жалғыз басқарушылық ықпал, оны шешу (реттеу) болып табылады (1 сурет).



1 сурет – Жанжалды шешу (реттеу) бойынша командирдің іс-әрекетінің алгоритмі

Әскери ұжымдардағы қақтығыстарға командирлердің көзқарасына тоқталатын болсақ ол жерде көбінесе екі экстремалды позиция қарастырылады. Біріншісі, оның жақтастары өткір жағдайлардың маңыздылығы мен ықтимал салдарын, олардың қарым-қатынасқа әсерін және әскери командадағы жалпы атмосфераны жете бағаламау. Басқа позицияны



ұстанушылар жанжалдан шектен тыс қорқынышты көрсетеді. Жанжалды жағдайларды зерттеумен айналысатын мамандар істің жай-күйіне, қызмет нәтижелеріне, әскери қызметшілердің қарым-қатынасына да оң әсер етуі мүмкін деп санайды [3].

Әскери ұжымдардағы қақтығыстарға командирлердің көзқарасына тоқталатын болсақ ол жерде көбінесе екі экстремалды позиция қарастырылады. Біріншісі, оның жақтастары өткір жағдайлардың маңыздылығы мен ықтимал салдарын, олардың қарым-қатынасқа әсерін және әскери командадағы жалпы атмосфераны жете бағаламау. Басқа позицияны ұстанушылар жанжалдан шектен тыс қорқынышты көрсетеді. Жанжалды жағдайларды зерттеумен айналысатын мамандар істің жай-күйіне, қызмет нәтижелеріне, әскери қызметшілердің қарым-қатынасына да оң әсер етуі мүмкін деп санайды.

Командир қақтығысушы тараптардың бірі болып табылады және қарамағындағылармен мәжбүрлі қақтығысқа түседі. Оның себебі – әскери қызметкерлерді толық материалдық және қаржылық қамтамасыз ету, Қызмет көрсету және тұрмыстық жағдайын қамтамасыз ету үшін ресурстардың жетіспеушілігі. Дәл қазір командир кездейсоқ жағдайда бағыныштылармен және оның жеке қасиеттерімен, бағыныштылармен ортақ тіл таба білуімен, оларға деген көзқарасымен, оларға әсер ету әдісімен жұмыс істеуге мәжбүр, әскери топ өзіне жүктелген міндеттерді орындай ала ма, жоқ па, соны анықтайды. Сонымен қатар, жанжал көбінесе сигналдық функцияны орындайтынын, ұжымдағы, басшының ұйымдастырушылық қызметіндегі белгілі бір қолайсыздықты көрсететінін есте ұстауы керек.. Пайда болған күйзелістерді мұқият талдау офицерге негізгі «ауырсыну» нүктелерін анықтауға көмектеседі [4].

Әскери ұжымда командир бағыныштылар арасында туындайтын жанжалдарды шешу мақсатында үшінші тарап рөлінде араласуға мәжбүр болатын жағдайлар жиі кездеседі. Тәжірибе көрсеткендей, жанжалға уақтылы араласу қақтығыстардың деструктивті сценарийлеріне кедергі келтіруі мүмкін. Мұндай жағдайды шешу үшін әскери ұжымдағы жанжалдарды үшінші тарап рөлінде шешу процесінде командирдің іс-қимылының мүмкін алгоритмі ұсынылады.

Ұсынылған әрекеттер тізбегі нақты қақтығыс жағдайының ерекшеліктерін ескере отырып нақтылануы және өзгеруі мүмкін. Бірден ескерту керек, офицерге белгілі бір қақтығыс жағдайында мінез-құлыққа дайын рецепт бере алмайды:

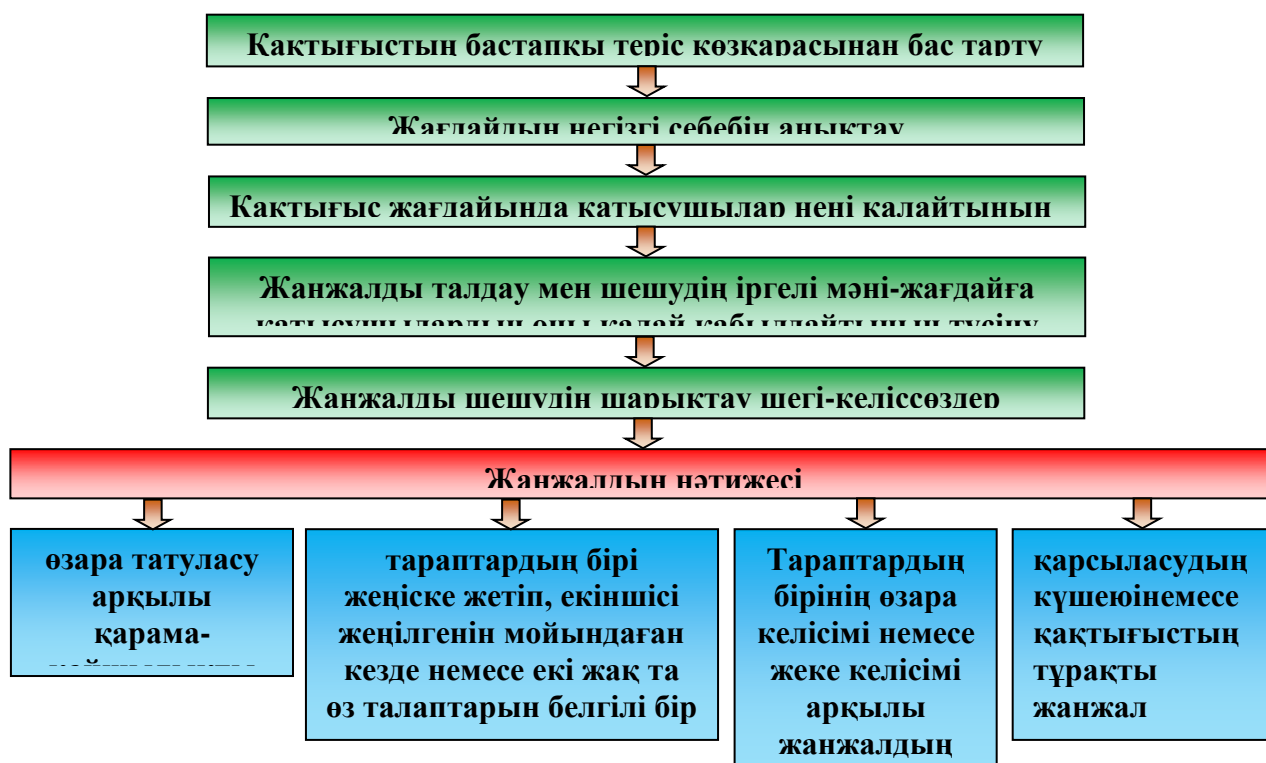
1. Егер командир жанжалды жағдайды негізінен оның беделіне, ұжымдағы билігіне, істердің жалпы әл-ауқатына қауіп төндіретін болса, онда бұл оның өзін қорғауға немесе шабуыл жасауға деген ұмтылысын тудырады.

Қақтығысты тиімді шешу үшін командирге қазіргі жағдайды терең талдау қажет. Ол қақтығыстың негізінде жатқан қайшылықты анықтауды, оның негізгі себебін, қатысушылардың көздеген мақсатын, бір-біріне деген көзқарасын анықтауды қамтиды.

2. Туындаған жағдайдың негізгі себебін анықтау ерекше маңызға ие.



Қақтығысты шешу бірінші кезекте оның себептерін жоюды көздейді.



2 сурет – Жанжалдарды шешу бойынша ұсынылатын командирдин жұмыс алгоритмі

Кейде қақтығыстың себебі анық болса қиындықсыз шешуге болады. Мысалы, қолбасшы қарамағындағылардың ойынша қате шешім қабылдап, олардың бірі оған өз орнын өзгерту қажеттілігіне сендіру үшін барады. Немесе әскери қызметші басқаға қатысты әдепсіздікке, дөрекілікке жол берді, ол өз кезегінде өзін ұстай алмай, қысқа мерзімді эмоционалды қақтығыс туындады. Бұл мысалдардың себебі айқын. Мұндай жанжалды жағдайларды қарапайым деп атауға болады (шешу арқылы емес, себебін анықтау және жою арқылы). Сонымен, жанжалдар физикалық және психологиялық шамадан тыс жұмыс негізінде, қызметтегі кенет қиындықтардан, кез келген түсінбеушіліктен туындайды. Сол түрге жауынгерлердің қарым-қатынасындағы лезде «жарқырау» жатады, ұнатпаған сөзге немесе әріптестердің әрекетіне жауап ретінде және т.б.

Бірақ көбінесе қақтығыстар басқаша дамиды: пайда болған қарама-қайшылық біртіндеп жетіліп, қарым-қатынастардағы шиеленіс біртіндеп жинақталады, наразылық тиісті жағдайда ашық қақтығысқа айналады.

Адамның реакциясы бізге адекватты емес, тым қатал, эмоционалды болып көрінетін барлық жағдайларда, індеттің нақты себебі бұл эпизодта емес деп айта аламыз және оны түсіну үшін командир жанжалға қатысушылардың қарым-қатынасының астарын зерттеуі керек. Оның қатысушылары (немесе олардың біреуі) келіспеушілік себебін жасыруға тырысып, жанжалдың шынайы себебін жасыруға тырысатын жағдайды түсіну әсіресе қиын.



Бір нәрсе анық, жағдайды түсіну үшін командир міндетті түрде қақтығыстың шынайы себебін, оның негізінде жатқан негізгі қайшылықты анықтауы керек.

Бұл қайшылықтың қаншалықты шынайы екенін анықтау маңызды. Жалған (иллюзорлық) қайшылықтарға негізделген қақтығыстардың туындауы сирек емес. Жауынгерлерге олардың ұстанымдары сәйкес келмейтін сияқты коринеди. Бұл жағдайларда жанжалды шешу, түсініспеушіліктерді анықтау және осы негізде келісімге келу үшін өзара ақпарат жеткілікті.

Командирдің негізгі қайшылықты анықтауы оған тараптардың ұстанымдарын нақтылауға көмектеседі. Әдетте, конфликтте «белсенді» және «пассивті» (кейде орнын ауыстыра алатын) жағы болады. Әрине, алдымен белсенді тарап көздеген мақсаттарды нақтылау қажет.

*3. Командир үшін шиеленіс жағдайына қатысушылардың неге ұмтылатынын түсіну маңызды.*

Әдетте адам өз мақсатын мынадай жолмен қалыптастырады: басқа адамның шешімін өзгертуіне қол жеткізу үшін, ол бұдан былай әрекет етпейді, өзінің қателігін түсінді, кешірім сұрады және т.б. Сонымен бірге ол ешқашан басқасына соққы бергісі келетінін, оны ренжітіп, оған зиян тигізгісі келетінін айтпайды. Шын мәнінде, бұл көбінесе жанжалға қатысушының негізгі мақсаты болып табылады. Мұндай «эмоционалды» қақтығыстар әсіресе әскери ұжымдар үшін жойқын.

Қақтығысқа қатысушылардың мүмкін болатын мақсаттарын талдай отырып, тараптар көбінесе оларды дереу, перспективалы және «өткенге реакция» деп бөлетінін ескеру қажет.

Жақын мақсаттар, әдетте, қандай да бір қарапайым әрекетті білдіреді- шешім қабылдау немесе жою, тапсырманы, жүктемені алып тастау, кешірім сұрау және т.б. мұндай жағдайда, жағдайды бағалай отырып, командир мүмкіндігінше талап етілгенді орындауы керек.

Тараптардың ұзақ мерзімді, алыс мақсаттары қарым-қатынас жүйесін қайта құруға, басшының жұмыс стилін, әріптестердің мінез-құлқын өзгертуге ұмтылу сияқты көрінуі мүмкін. Мұндай қақтығыстарды шешу бірден болмайды, өйткені конфликттің өзі ұзақ процесті қарастырады. Бір күнде бір бөлімшедегі тұрмыс пен қызмет жағдайын жақсарту, офицерлердің жұмыс стилін қайта құру, адамдардың психологиясын өзгерту мүмкін емес. Қақтығыстың бұл түрін шешу көшбасшыдан біртіндеп қадамдарды талап етеді. Бірақ бірінші қадамды бірден, қақтығысушы тараптардың алдында жасау өте маңызды.

«Өткенге реакция» ретіндегі мақсаттың өзіндік ерекшелігі бар: адам келісе алмайтын нәрсе болды, жағдайды өзгерту мүмкін емес, бірақ оның реакциясы соншалықты күшті, сондықтан «фактіден кейін» қақтығыс туындайды. Оның үстіне, эмоциялар мен көңіл-күйге көніп, адам қолтық астынан шыққан бірінші дерлік әріптесін «тазалау үшін» таңдай алады. Белгілі бір мағынада мұндай қақтығыстар пайдасыз және реакцияны, сондай-ақ агрессивті реакцияны тудыруы мүмкін. Бұл жағдайда онымен тыныш



сөйлесу кез келген егжей-тегжейлі іс жүргізуден әлдеқайда тиімді болады.

4. *Қақтығысты талдау және шешу үшін жағдайға қатысушылардың оны қалай қабылдайтынын түсіну маңызды емес.*

Адам өзінің дұрыс екеніне көзі жетпесе, ашық қақтығысқа бармайды. Қақтығыс жағдайында біз әрқашан өз ұстанымымызды «дұрыс», «адал», «логикалық», «ақылға қонымды» деп қабылдаймыз, ал екінші тараптың ұстанымы тікелей қарама-қарсы болып келеді. Әлеуметтік психологтар адамдардың басқалармен қарым-қатынасына симметриялы сипат берудің тұрақты тенденциясын анықтады: басқаша айтқанда, біз өзіміз жақсы көретін адамдардан жақсы қарым-қатынас күтеміз және біз өзімізді жақсы көретін адамдар бізді жақсы көрмейді деп ойлаймыз. Қақтығысты шешу кезінде қолбасшы соқтығыс кезінде екі жақтың да бір-бірін күдік, сақтық, құпиялық призмасы арқылы қабылдайтынын түсіну керек. Олар өзара байланысқа түсуге құлықсыз боп келеді. Жағдайдың жалпы шиеленісуі, екі жақтың сезімдері әсер етеді. Командир қақтығысты шешудің жолын немесе бірнеше жолдарын таңдауы керек. Қақтығысты шешудің оңтайлы жолын таңдай білу – қолбасшы-басшының кемелділігінің маңызды көрсеткіштерінің бірі болмақ.

5. *Қақтығыстарды шешудің шарықтау шегі – келіссөздер.* Туындаған қарама-қайшылықты жағдайды мәселені іскерлік, сындарлы талқылау жазығына көшіру – бұл командирдің әскери ұжымдағы жанжал құбылыстарын басқарудағы басты міндеті.

Әрбір ашық конфликті жағдайда қатысушылардың өз ұстанымдарын өзара нақтылауы, көзқарастар алмасуы, яғни келіссөздер кезеңі қамтылады. Олардың сәттілігі немесе сәтсіздігі көп жағдайда қақтығыстың нәтижесін анықтайды.

Нәтижелер өте әртүрлі болуы мүмкін:

- өзара татуласу арқылы қарсылықты толық жою;
- тараптардың бірі жеңіп шыққан, ал екіншісі өзін жеңілген деп таныған кезде немесе екі тарап өз талаптарын белгілі бір дәрежеде қанағаттандырған кезде қарсыласудың жойылуы;
- тараптардың бірінің өзара жеңілдіктері немесе жеке концепсиялары арқылы жанжалдың әлсіреуі;
- конфронтацияның күшеюі немесе қақтығыстың тұрақты қақтығыс жағдайына айналуы және т.б.

Келіссөздер ортақ шешім табуға, ортақ ұстанымды әзірлеуге немесе ымыраға келуге бағытталған позицияларды үйлестіру функциясын орындайды. Қатысушылардың келісімге келу, позицияларды жақындастыру, өзара қолайлы шешім әзірлеу қажеттілігіне көзқарасы болған жағдайда ғана келіссөздер мүмкін және нәтижелі болатыны сөзсіз.

Әскери қызметшілер арасындағы жанжалдарды шешудегі командирдің іс-әрекеттерінің бұл реттілігі қарапайым қақтығыстар кезінде үшінші тарап ролінде азайтылуы мүмкін.



### Қорытынды

Шиеленіс жағдайларын жан-жақты талдау оларды дер кезінде алдын алу қақтығыстарды тез арада жоюды қамтамасыз етеді, сонымен бірге бағыныштылардың адамгершілік тәрбиесін жақсартуға ықпал етеді. Қолбасшы адамдардың қарым-қатынасына әсер етудің жанама әдістерін де (оларды ортақ іс-әрекетпен, ортақ мақсаттар мен міндеттермен біріктіру), сондай-ақ жанжалды жағдайларды басқарудың тікелей әдістерін қолдана алады.

Қақтығыс жағдайларын сауатты шешу және олардың туындауының алдын алу - қазіргі заманғы командирдің жоғары кәсіби дайындығының белгісі. Сондықтан әскери ұжымдағы тұлға аралық қақтығыстарды шешу тәжірибесі мен білімін дамыту барлық деңгейдегі командирлердің кәсіби біліктілігін арттырудағы ең маңызды бағытының бірі болып табылады.

#### Әдебиеттер тізімі:

1. Анцупов А.Я. Офицерлердің қарым-қатынасындағы тұлғааралық жанжалдардың алдын алу және шешудің әлеуметтік-психологиялық негіздері: психология ғылымдарының докторы диссертациясы 19. 00.14. – 1993.
2. Бархаев Б.П., Караяни А.Г. Офицердің кәсіби қызметінің психологиясы мен педагогикасы. – М: Әскери баспа үйі, 2006. – 219 б.
3. Бархаев Б.П., Караяни А.Г. Офицердің кәсіби қызметінің психологиясы мен педагогикасы. – М: Әскери баспа үйі, 2006. – 380 б.
4. Кибанов А.Я., Ворожейкин Д.К. Конфликтология. – М: ИНФА-М, 2010. – 97 б.

Адильжанов Е.Б.

#### **Работа командира по разрешению межличностных конфликтов у военнослужащих**

В данной статье раскрыты проблемы разрешения межличностных конфликтов у военнослужащих, проанализированы объективные условия и субъективные способы профилактики конфликтных ситуации, раскрыты разное отношение командиров к конфликтам в воинских коллективах. Даны направления деятельности командиров, необходимых для формирования системы знаний об особенностях функционирования психики человека в конфликтных ситуациях, формирование знаний о психической природе, структуре, динамике, формах конфликтного взаимодействия и возможных исходах конфликтов между военнослужащими.

Рассмотрены роль командиров в разрешении конфликтов, а также раскрыты существующие алгоритмы по разрешению конфликтных ситуации.

Для решения межличностных конфликтов у военнослужащих предложен возможный алгоритм действий командира в роли третьей стороны, которая может уточняться и изменяться с учетом особенностей конкретной конфликтной ситуации.

*Ключевые слова:* командир, подчиненный, воинский коллектив, военнослужащий, межличностный конфликт, алгоритм, переговоры, разрешение, урегулирование.





E.B. Adilzhanov

### The commander's work on resolving interpersonal conflicts among military personnel

This article reveals the problems of resolving interpersonal conflicts in military personnel, analyzes objective conditions and subjective ways of preventing conflict situations, reveals the different attitude of commanders to conflicts in military collectives. The directions of the commanders' activities necessary for the formation of a system of knowledge about the peculiarities of the functioning of the human psyche in conflict situations, the formation of knowledge about the mental nature, structure, dynamics, forms of conflict interaction and possible outcomes of conflicts between military personnel are given.

The role of commanders in conflict resolution is considered, as well as the existing algorithms for conflict resolution are disclosed.

To solve interpersonal conflicts among military personnel, a possible algorithm of the commander's actions in the role of a third party is proposed, which can be refined and changed taking into account the specifics of a specific conflict situation.

*Keywords:* commander, subordinate, military team, serviceman, interpersonal conflict, algorithm, negotiations, resolution, settlement.

#### References:

1. Antsupov, A.Y. (1993). Sotsial'no-psikhologicheskiosnov preduprezhdeniy I razrezsheniya mezhlichnostnykh konfliktov vovzaimo otnosheniyakh ofitserov [Socio-psychological foundations of prevention and resolution of interpersonal conflicts in the relationship of officers]: dissertation of Doctor of Psychological Sciences. 19. 00.14.
2. Barhaev, B.P., Karayni, I.V. (2006). Psikhologi ya I pedagogi ka profess-sional'noydeyatel'nostiofitsera [Psychology and pedagogy of an officer's professional activity]. – M: Voenizdat. – 219 p.
3. Barhaev, B.P., Karayni, I.V. (2006). pedagogika professional 'noydeyatel'nostiofitsera [Psychology and pedagogy of an officer's professional activity]. – M.: Voenizdat. – 380 б.
4. Kibanov, A.Y., Vorozheikin, D.K. (2010). Conflictologiy [Conflictology]. – M: INPH. – 97 p.

Адилъжанов Ерсин Болатович	полковник, С. Нұрмағамбетов атындағы Құрлық әскерлері Әскери институты тәрбие және идеологиялық жұмыстар кафедрасының оқытушысы, Алматы, Қазақстан
Адилъжанов Ерсин Болатович	полковник, преподаватель кафедры воспитательной и идеологической работы Военного института Сухопутных войск им. С. Нурмагамбетова, Алматы, Казахстан
Adilzhanov Erzyn	colonel, lecturer department of Education and ideological Work, of the Military institute of Land Forces named after S. Nurmagambetov, Almaty, Kazakhstan