



*С. А. Дружилов*

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ НА КАФЕДРЕ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ВУЗА

Реформирование вузов вызывает обострение социально-психологической ситуации на кафедрах, возникновение моббинга. Выделяют два вида моббинга: вертикальный — боссинг, когда психологический террор исходит от начальника; горизонтальный — когда он исходит от коллег. Рассматриваются организационные и личностные причины возникновения моббинга, прогноз его развития и возможные пути прекращения.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** реформирование, кафедра университета, моббинг, психологический террор, боссинг, деструктивная форма адаптации.



*S. A. Druzhilov*

### Administrative problems of university at disputed situations on faculty in conditions of reforming of high school

Reforming of high schools cause an aggravation of a socially-psychological situation on faculties, occurrence mobbing. Exists two kinds mobbing: vertical — bossing when psychological terror proceeds from the chief; horizontal — when it proceeds from colleagues. The author analyzes the organizational and personal reasons of occurrence mobbing, the forecast of its development and possible ways of the termination.

**К e y w o r d s:** reforming, chair of university, psychological terror, mobbing, bossing, destructive form of adaptation.

### Постановка проблемы

В России происходит реформирование высшего профессионального образования (ВПО), осуществляется переход на двухуровневую систему подготовки. Необходимость реформирования диктуется изменением социально-экономической реальности, рынка труда, востребованности выпускников вуза, новыми требованиями к их профессиональным компетенциям [2]. Начавшееся реформирование ВПО совпало, с одной стороны, с экономическим кризисом в стране, с другой стороны — с демографической «ямой». Грядущие перемены, связанные с изме-

нением статуса учебного заведения и его финансирования, предстоящие структурные преобразования и, как следствие, угроза сокращения преподавателей — все это составляет объективные предпосылки обострения социально-психологической ситуации на кафедрах.

Предметом рассмотрения в статье является проблема управленческой деятельности в университете при возникновении моббинга на выпускающих кафедрах при реформировании вуза. Мы исходим из того, что в российской высшей школе базовой единицей традиционно является кафедра как основная ячейка учебной и научной деятельности [3].

В условиях реформирования ВПО часть преподавателей учебных кафедр, боясь потерять работу, стремятся удержаться и даже сделать карьеру любым способом, в том числе путем вытеснения коллег. Нападки и притеснения со стороны руководства и коллег как явление известны давно, но как психологическая проблема они были выделены в конце прошлого века и получили название «моббинг».

В силу объективных обстоятельств на большинстве кафедр вузов сложилась ситуация, когда есть старшее возрастное поколение, как правило «остепененных» преподавателей, есть младшее поколение, в котором процент «остепененности» значительно ниже, и практически отсутствует среднее поколение [4]. Согласно статистическим данным, приводимым Д. Р. Юсиповой [13], на кафедрах российских вузов каждый второй доцент (53,3 %) имеет возраст старше 50 лет, а каждый второй профессор (56,8 %) — старше 60 лет [4]. Нам известны выпускающие кафедры, на которых средний возраст преподавателей с ученой степенью составляет 66 лет; «неостепененных», имеющих стаж более 20 лет, — 64 года; а младшее поколение преподавателей без ученой степени (таковых порядка 30 %) имеет средний возраст 28 лет.

Изменение условий деятельности на кафедре требует от преподавателей напряжения адаптационного потенциала для сохранения привычного качества жизни [7]. Деструктивной формой такой адаптации становится моббинг.

### История изучения психологического феномена

*Моббинг* (*mobbing* — от англ. глагола *to mob* — грубить, нападать толпой, стаей, травить) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его последующего увольнения. Проявляется моббинг в виде психологических притеснений работника, происходящих на протяжении длительного времени и включающих в себя негативные высказывания, необоснованную критику в адрес работника, его социальную изоляцию, распространение о работнике заведомо ложной информации и т. п. [6]. Цель моббинга вывести сотрудника из психологического равновесия. В обыденном сознании это называется «гнобить» человека.

Понятие «моббинг» было введено в 1963 г. К. Лоренцем (K. Lorenz) [15]. Он называл моббингом феномен группового нападения нескольких мелких животных на более крупного против-

ника. В современном значении термин был впервые употреблен Х. Лейманном (H. Leymann), изучавшим в начале 80-х гг. XX в. особенности поведения людей в трудовом коллективе [14]. Х. Лейманн назвал отмеченный феномен моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного». Проявление моббинга в обществе основано на противопоставлении «своих» и «чужих» в борьбе за разного рода ресурсы.

Выделяют два вида моббинга: 1) *вертикальный* — боссинг (*bossing* — от англ. *boss* — хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника; 2) *горизонтальный* — когда психологический террор исходит от коллег. Отмечается, что боссинг, направленный на одного из работников, сопровождается созданием группировок в организации, подключением к психологическому давлению на работника и других членов организации [6].

На основе анализа публикаций, относящихся к исследованию моббинга за рубежом, отметим его значимые характеристики: а) продолжительность моббинга — от одного до пяти лет; б) жертвами моббинга становятся 30–50 % сотрудников; в) процент распространенности моббинга в сфере образования в два раза выше, чем в других сферах деятельности; г) в 90 % случаев моральное преследование начинает начальник [9, с. 101].

### Проблема моббинга для организации и человека

Группы людей, объединенных в организационные структуры, имеют свои традиции, потребности и ценности. Несоответствие этим элементам порождает конфликты, а также создает проблемы системного характера в коллективе, которые обостряются на фоне реформаций, проводимых в организации.

«Не вылезай» (поперед коллектива), «не будь значимым» (значимее нас), «не думай» (больше, чем мы), «не будь умнее» (например, руководителя), «не будь лучше (всех нас)» — подобные экзистенциальные послания программируют человека, группу, подразделение к выбору непродуктивного пути развития.

Например, на кафедре, для корпоративной культуры которой характерны перечисленные послания, работает преподаватель, отличающийся

неординарностью в преподнесении материала студентам, научной либо методической активностью, выражающейся в большем, чем у других, в том числе у заведующего, количестве научных статей, учебных пособий, монографий, имеющих общественное признание. При стабильной работе подразделения возникающая неприязнь со стороны руководства и преподавателей кафедры к высокопродуктивному коллеге имеет латентный характер, ибо реальной опасности не представляет. В то же время в «застоявшемся» коллективе, где господствует «психологическое болото», возникновение моббинга по отношению к указанному сотруднику весьма вероятно. На переломном этапе развития организации руководство кафедры, да и коллеги начинают считать этого сотрудника «опасным» и такой работник может стать объектом психологической травли.

Будем рассматривать распространенную ситуацию, когда моббинг на кафедре является следствием боссинга. Иначе говоря, психическое давление со стороны руководителя кафедры по отношению к одному (а затем другому ее члену и т. д.) выступает в качестве запускающего механизма для горизонтального моббинга и делает кафедру неработоспособной.

### Основные личностные причины боссинга

1. Боссинг как жизненный стиль. Руководитель в угоду своим амбициям жертвует не только ценными работниками, но и интересами вуза. Игра с подчиненными как с пешками — одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных. Для такого босса властвовать, вносить раздор, сталкивать интересы сотрудников — дело жизни.

2. Боссинг как компенсация собственной закомплексованности. Неуверенность в себе, патологическая подозрительность заставляют босса видеть во всех «врагов», он привык самоутверждаться за счет подчиненных. В этом случае давление с его стороны становится поводом для горизонтального моббинга.

3. Некомпетентность в управленческой сфере, в частности, неотлаженный механизм коммуникации с сотрудниками, отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, отсутствие навыков постановки профессиональных задач и корректной оценки их выполнения.

Мы рассматриваем боссинг и моббинг как проявления *профессиональных деструкций*. Профессионально-деструктивную деятельность ха-

рактеризует направленность на получение вредного, с точки зрения общества, результата. Это тот случай, когда человек ориентируется на искаженные (деструктивные) профессиональные ценности. Соответственно, он ставит деструктивные, социально неприемлемые цели и использует деструктивные средства для их достижения [5]. Им движет деструктивная направленность, примерами которой может быть эгоцентризм, стяжательство, нонконформизм, центрирование на сиюминутных выгодах и т. п. А. Маслоу обозначает подобные деформации личностно-смысловой сферы как метапатологии, которые, в свою очередь, являются причиной нарушений регуляции деятельности и ведут к «снижению человечности».

Организатор боссинга руководствуется принципом: «Тот, кто нам не нравится, должен исчезнуть» [6, с. 23]. Помимо устранения потенциальных конкурентов в качестве мотива боссинга применяются особенно изощренные методы устрашения подчиненных для повышения своего авторитета. Для сотрудника искусственно изменяются условия профессиональной деятельности, за ним осуществляется тотальная слежка с целью «поймать», его вынуждают совершать адаптивные действия защитного типа.

А. В. Соловьев приводит обширный перечень известных форм вертикального моббинга, назовем основные из них [11]:

- вербальная агрессия (провокационные вопросы; лживые утверждения; высказываемые сомнения в уровне профессионализма и компетентности сотрудника; эмоциональные нападки и угрозы; недоверие к приводимым им аргументам; безосновательные обвинения в чем-либо и др.);

- постоянная дискуссия с работником с целью демонстрации своего превосходства (грубое и надменное прерывание подчиненного; выражение несогласия прежде, чем работник успеет высказать собственную мысль, изложить точку зрения, привести аргумент; восприятие только того, что можно каким-либо образом использовать против работника; игнорирование объективных и обоснованных доводов и т. д.);

- вспышки гнева, сопровождающиеся грубыми высказываниями, унижающими личность работника, провоцирующими его на совершение ошибок либо на ответное некорректное поведение;

- демонстративный отказ от продолжения обсуждения проблемы совместно с работником или в его присутствии;

- сокращение сроков выполнения поручений либо нарочитая медлительность в принятии

решений, относящихся к заданиям, выполненным сотрудником;

— умышленное непредоставление работнику полной и достоверной информации, необходимой для выполнения порученного задания;

— безосновательное изменение размера заработной платы работника;

— перемещение рабочего места с целью морального угнетения сотрудника;

— намеренное распространение ложной информации и слухов о работнике;

— нелегитимное коллегиальное рассмотрение поведения работника;

— рассмотрение сфабрикованных жалоб и докладных, которые по объективным причинам не могут привести к наложению на работника дисциплинарного взыскания, и т. п.

В ходе боссинга «нападающая» сторона осуществляет поиск социальной поддержки, поэтому происходит расслоение коллектива на группировки по основаниям «подобное притягивается подобным». В процессе объединения в группировки сотрудники подвергаются психологическому давлению, шантажу, им дается искаженная либо ложная информация о возникших проблемах и противоречиях. В одну группировку объединяются сотрудники, на данный момент поддерживающие давление на жертву. Как правило, эти сотрудники «подкармливаются» шефом из внебюджетных фондов, находящихся в его распоряжении, и получают иные преференции в виде «выгодной» учебной нагрузки, внутренних совместительств и т. д. Они начинают заниматься горизонтальным моббингом — психологической травлей своего коллеги. Эти люди имеют свои субъективные причины считать подвергаемого давлению сотрудника «чужаком» (даже если он проработал с ними не один десяток лет). Вторую группировку составляют сотрудники, являющиеся объектами (жертвами) боссинга и расширяющегося моббинга. К третьей группировке относятся сотрудники, занимающие нейтральные позиции.

Для шефа смысл сталкивания сотрудников в интригах — разъединить их, не дать им стать коллективом единомышленников, ибо это грозит уже самому заведующему кафедрой. Борясь друг с другом, сотрудники не замечают многих проблем кафедры. Рано или поздно в травлю, начатую боссом, втягиваются даже лояльно настроенные по отношению к жертве сотрудники.

Именно в постоянном прессинге, обвинениях подчиненных босс видит средство для поддержания так называемого «порядка» на кафедре.

Руководитель осознанно выбирает себе жертву, другие же сотрудники, как правило, боясь потерять свои рабочие места, становятся просто орудиями в руках начальника. В такой ситуации всякий, вставший на сторону жертвы (или просто старающийся помочь ей преодолеть ситуацию), ставит себя под удар [1]. Неудивительно, что защищать жертв боссинга никто не спешит.

Существует важная особенность боссинга на учебной кафедре вуза, делающая его гораздо более опасным, чем боссинг в других организациях или офисах. Эта особенность состоит в том, что в ситуацию так или иначе оказываются включены студенты, обучаемые на кафедре. И здесь к описываемым выше формам вертикального моббинга (по А. В. Соловьеву [11]) присоединяется дискредитация подвергаемого гонениям преподавателя среди студентов, распространение в их академических группах ложной информации и слухов.

С подачи босса происходит искусственное разделение преподавателей на «злых» (требовательных), к которым относят жертву моббинга, и «добрых» (менее требовательных), из числа преследователей, участвующих в моббинге. Подсказывается, что последним с меньшими усилиями можно сдать зачеты, курсовые работы, экзамены по учебной дисциплине преподавателя, подвергаемого боссингу. Более того, студенты подталкиваются, а то и принуждаются (с привлечением административного ресурса) к написанию жалоб, докладных записок и т. д. на данного преподавателя. В результате студентов заставляют совершать безнравственные поступки во имя сиюминутных выгод шефа. Трудно обвинить студентов — они люди «подневольные», полностью зависимые от заведующего кафедрой и деканата, и прекрасно понимают, что их отказ от навязываемых деструктивных игр чреват тем, что они могут остаться без диплома. Но необходимо понимать, что безнравственность подобных действий будет иметь очень длительные и тяжелые последствия как для молодых людей, так и для авторитета кафедры и вуза.

Руководители высшего и среднего звена зачастую закрывают глаза на происходящее на кафедре. А некоторые из руководителей среднего звена, «подкармливаемые» заведующим кафедрой из внебюджетных фондов, даже находят в этой ситуации и свой «интерес», никак не связанный с задачами вуза, и используют свой административный ресурс для поддержки моббиров.

## Основные причины возникновения моббинга

**Личностные причины.** Основных «внутренних стимулов» к моббингу не так много: страх, зависть, закомплексованность. В коллективах нередко проявляется настороженное отношение, переходящее в неосознаваемое чувство опасности, исходящей от того, кто «не такой, как все». По сути, здесь имеет место этологический принцип белой вороны: «В нашу стаю затесался чужак, мы не знаем, чего от него ожидать. Поэтому — ату его!» Это относится и к руководителю кафедры, и к сотрудникам («А не станет ли видна на его фоне моя низкая результативность, некомпетентность... и т. д.?»).

Частой причиной и вертикального, и горизонтального моббинга становится банальная *зависть* к более молодому и продуктивному (в науке, в методической работе) коллеге. Во многих случаях зачинщиками травли выступают пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого поддерживают заведующего кафедрой в иницируемом им прессинге. Зависть — это настроения, связанные с желанием перераспределить некий ресурс в свою пользу. Зависть можно рассматривать как форму проявления агрессии. В зависти всегда таится сравнение: «Завидующий интерпретирует чужой успех как свое поражение, а не как выигрыш целого, частью которого он является» [8, с. 88]. В христианстве зависть считается одним из семи смертных грехов.

Еще одна причина моббинга — безделье. Когда люди заняты выполнением поставленных перед ними учебных, научных, методических и других задач (и в идеале озабочены перспективой финансовых выплат за их выполнение), им нет нужды тратить время и силы на «психологический террор». А когда работники недогружены и, главное, не ориентированы в своей работе на позитивный результат, то свои ресурсы они направляют на моббинг: «Вот их энергию бы да в мирных целях!»

**Организационные причины.** Одной из причин, запускающей механизм моббинга, является скрываемое до поры внутреннее напряжение коллектива. Оно возникает по разным причинам, связанным с организацией труда. Это и неясность стратегий и целей, и неодинаковые требования начальника к разным сотрудникам, и постоянная «перетасовка» учебной нагрузки между преподавателями, и отсутствие перспектив сохранения за преподавателем разработанной им

учебной дисциплины, и уравниловка при оплате, независимо от научно-педагогической результативности, и т. п. И как только кто-то из сотрудников чем-то спровоцирует некую агрессию в свой адрес — эта разовая агрессия, подогреваемая накопившимся всеобщим напряжением, перерастает в эмоциональную травлю.

## Последствия моббинга для коллектива, для жертв и для вуза

**Для коллектива.** Моббингующий коллектив потихоньку «подгнивает». У сотрудников отказывает совесть, на фоне ухудшения трудовых показателей критически поднимается самооценка. Моббинг сплачивает не трудовой коллектив, а толпу, помогает людям создавать себе иллюзию чувства безопасности. Коллектив, в котором не поощряются успехи подчиненных, создаются невыносимые условия для их работы, не развивается. Он застывает на месте, закрыт для возможных инноваций, его покидают талантливые и перспективные сотрудники.

**Для объектов моббинга (жертв) и его инициаторов (преследователей):** нервный срыв, психическая травма, физические болезни на почве длительного стресса, снижение самооценки, комплекс неполноценности. Мгновения, проведенные штатным козлом отпущения в офисе, «свистят, как пули у виска». Жертва боссинга каждую минуту ждет подвоха, подставы, нападения: со стороны непосредственного начальника или со стороны коллег, активно включающихся в горизонтальный моббинг.

Из-за возникновения моббинговой ситуации (в том числе инициированной боссом) проблемы кафедры не решаются, а усугубляются. Как следствие, не только у жертвы моббинга, но и у его преследователей появляется стрессовое, депрессивное состояние, ухудшается здоровье (и для нападения нужно расходовать много психической и физической энергии).

**Для вуза:** однажды случившийся моббинг, которому позволили успешно развиваться, даст метастазы. Моббинг — признак больного организма, деструктивного отношения к работе и к квалифицированным кадрам. Такой подход обречен на провал. Ценность любой организации — это человеческие ресурсы, а реализовывать свой потенциал преподаватель вуза может только на благоприятной почве, когда он в с удовольствием идет утром на работу, а вернувшись домой, с удовольствием разрабатывает методические и программные материалы, пишет научные статьи.

Игнорирование проблем боссинга и возникающего на его почве моббинга опасно для кафедры (и для вуза в целом) тем, что у нее формируется дурная репутация: это как дом с тараканами, когда они уже не выводятся, поэтому становится стыдно приглашать гостей — и пора устраивать пожар.

Профессорско-преподавательский состав кафедры является частью научно-педагогического коллектива университета, и все действия в моббинге подвергаются оценке со стороны людей, не включенных в него. Таким образом, опосредованно задействуются «другие» и реальная ситуация в подразделении выносятся на обсуждение в более широкую профессиональную среду всего университета.

### Прогноз развития ситуации и возможные пути ее прекращения

По мнению А. В. Скавитина, «если трудовой коллектив сталкивается с моббингом, это определенный диагноз в отношении управления персоналом» [10, с. 126]. А если моббинг спровоцирован и подогревается заведующим кафедрой, решающим свои личные проблемы путем боссинга, то ректорату стоит задуматься об эффективности проводимой в вузе кадровой политики.

Моббинг на кафедре может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет. Это означает, что производственные конфликты, приобретшие форму боссинга и моббинга, должны решаться при непосредственном участии первых руководителей вуза — ректора и проректора по учебной работе. Специалисты по управленческому консультированию выделяют три возможных варианта развития управленческой ситуации [12]:

1. Руководство игнорирует существование боссинга и моббинга в подразделениях вуза. Такое игнорирование, скорее всего, приведет к последней стадии развития трудового коллектива, обозначаемой Л. И. Уманским как «пауки в банке» — когда каждый хочет добиться своей цели за счет всех остальных. Это уже угрожающая стадия распада коллектива; кроме «надоевшей» работы, членов такого коллектива ничто не объединяет.

2. Руководство вуза, сохраняя «честь мундира», оказывает поддержку деструктивному поведению начальника подразделения, что способствует дальнейшему развитию моббинга. Неадекватные управленческие действия неизбежно при-

ведут к ухудшению климата на кафедре, что не способствует успешной работе вуза. К тому же босс почувствует себя на коне, в центре внимания. Моббинг может стать его второй, если не основной, профессией. Ретроспективный анализ деятельности данного босса — когда он возглавлял иные подразделения — обычно показывает, что он занимается боссингом уже много лет.

3. Руководство организации принимает все меры, чтобы избавить и защитить сотрудников от боссинга и возникновения моббинга. Специалисты признают, что это достаточно сложная задача, так как «зачинщик» находит множество доводов «за». Тем не менее существует ряд рекомендаций, осмысленное следование которым позволяет профилактировать ситуацию, оздоровить морально-психологический климат и достичь положительного результата [1].

### Выводы

Изменяющиеся условия жизнедеятельности преподавателей, связанные с реформированием вузов, могут провоцировать возникновение на кафедре моббинга и боссинга. В конкретной социально-психологической ситуации руководству вуза бывает не так просто принять верное управленческое решение. Это решение должно, с одной стороны, способствовать повышению эффективности проводимых реформаций, а с другой — уберечь кадровый потенциал кафедр от деструктивного психологического прессинга.

Обеспечению конструктивных воздействий на ситуацию может способствовать применение *личностного и управленческого консалтинга*, который мы рассматриваем как профессиональные консультационные услуги, способствующие повышению эффективности деятельности вуза в условиях его реформирования. В индивидуальных консультациях нуждаются объекты моббинга — для того, чтобы они могли более верно построить свою линию поведения в сложившейся конфликтной ситуации на кафедре (личностный консалтинг). В консультационной помощи нуждается и руководство вуза — при выборе адекватных способов воздействия на коллектив кафедры, «загнивающий» в результате моббинга, на объекты моббинга и на его инициаторов (управленческий консалтинг).

Таким образом, сложные управленческие проблемы, возникающие в вузе в период реформирования ВПО, требуют профессионального решения. Консалтинг способен предложить варианты решения проблемы, облегчая руководителю

вуза — при наличии у него необходимой психологической и управленческой компетенции — выбор наиболее адекватных и эффективных организационных и управленческих воздействий, соответствующих целям вуза.

1. Базаров Т. Ю. Управление конфликтами. Моббинг // Бизнес-образование : электрон. журн. 2006. 15 июня. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1167> (дата обращения: 12.03.2011).

2. Дружилов С. А. Двухуровневая система высшего профессионального образования: западные традиции и российская реальность // Педагогика. 2010. № 6. С. 51–58.

3. Дружилов С. А. Ведущая роль профилирующей кафедры в формировании профессиональной компетенции выпускников технического университета // Успехи современного естествознания. 2010. № 5. С. 69–71.

4. Дружилов С. А. Соискатели ученой степени в современной России: социально-психологическое эссе // Ценности и смыслы. 2010. № 2 (5). С. 74–90.

5. Дружилов С. А. Профессиональные деформации как индикаторы дезадаптации и душевного неблагополучия человека // Сиб. пед. журн. 2010. № 6. С. 171–178.

6. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем

месте и методы его преодоления : пер. с нем. Харьков : Гуманит. центр, 2007.

7. Медведев В. И. Адаптация человека. СПб. : Ин-т мозга человека РАН, 2003.

8. Муздыбаев К. Психология зависти // Практическая психология. 1998. № 1. С. 86–95.

9. Рекош К. Х. Моббинг и проблема его преодоления во Франции // Труд за рубежом. 2002. № 2. С. 97–105.

10. Скавитин А. В. Проблема притеснений на рабочих местах // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 118–126.

11. Соловьев А. В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте // KADROVIK.RU : электрон. журн. 2009. 21 сент. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10496> (дата обращения: 20.10.2009).

12. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002.

13. Юсупова Д. Р. Преподаватели российских вузов: обзор материалов государственной статистики и мониторинга экономики // Вопр. образования. 2008. № 2. С. 204–217.

14. Leymann H. The content and development of mobbing at work // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996. № 5–2. P. 165–184.

15. Lorenz K. Das sogenannte Bose. Zur Naturgeschichte der Agression. Wien : Borotha-Schoeler, 1963.

