

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія філологічних дисциплін**

## **ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Культура мови та ділове мовлення»  
вибіркових компонент  
освітньої програми  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Облік і аудит**

**за темою - Бар'єри спілкування. Типи конфліктів та керівництво конфліктною ситуацією**

**Харків 2021**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.2021 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою Кременчуцького  
льотного коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.2021 № 2

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.2021 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії філологічних дисциплін, протокол від  
30.08.2021 № 1

**Розробник:** викладач циклової комісії філологічних дисциплін,  
спеціаліст другої категорії Сіора В.В.

**Рецензенти:**

1. Викладач циклової комісії економіки і управління, кандидат педагогічних наук, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист Кременчуцького льотного коледжу ХНУВС Носач І.В.
2. Методист, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та психології дошкільної освіти та гуманітарних дисциплін Кременчуцького педагогічного коледжу імені А. С. Макаренка Кулікова Т. В.

## План лекції

1. Бар'єри спілкування та їх подолання;
2. Поняття про комунікативні бар'єри;
3. Типи конфліктів та вирішення конфліктної ситуації.

## Рекомендована література:

### Основна

1. Гриценко Т.Б. Українська мова та культура мовлення: Навч. посіб. / Т.Б. Гриценко – Вінниця: Нова книга, 2003. – 480 с. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/98980/>;
2. Дороз В. Ф. Методика викладання української мови у вищій школі: навчальний посібник рекомендований МОН України.- К.: Центр учбової літератури, 2008.-176 с.- <http://www.twirpx.com/file/98980/>;
3. Єгорова Т. Д. Практичний курс української мови: навчальний посібник.- 2-ге вид., випр.- К.: Центр учбової літератури, 2010.- 160 с. <http://www.twirpx.com/file/98980/>;
4. Мацько Л.І. Риторика: Навч. посіб. / Л.І. Мацько, О.М. Сидоренко, О.М. Мацько. – К.:Вища шк., 2003. – 311 с. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/30201/>;
5. Пентилюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 224 с. <http://www.twirpx.com/file/>

### Додаткова

6. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: Навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – К.: «Академвидав», 2004. – 280 с.;
7. Шевчук С.В. Ділове мовлення для державних службовців: Навч. посіб. / С.В. Шевчук. – К.:Арії, 2008. – 424 с.;
8. Шевчук С.В. Ділове мовлення: Модульний курс: Підруч. / С.В. Шевчук. – К.: Арії, 2008.

## Текст лекції

### 1. Бар'єри спілкування та їх подолання

В умовах професійного спілкування можуть виникнути зовсім специфічні, комунікативні бар'єри. Під **бар'єрами спілкування** мають на увазі ті численні фактори, які є причиною конфліктів або сприяють їм, адже в партнерів по спілкуванню часто різні, а в діяльності співробітників правоохоронних органів і протилежні бажання, прагнення, установки, характери, манери спілкування, емоційні стани. Серед різноманіття соціальних і психологічних бар'єрів

спілкування, у діяльності співробітника найчастіше зустрічаються наступні види.

**Мотиваційний бар'єр.** Виникає при небажанні громадянина вступати зі співробітником у контакт, внаслідок неприязного відношення до працівників правоохоронних органів, побоювання помсти з боку злочинця або злочинної групи. Для подолання мотиваційного бар'єра правоохоронці повинні вміти замотивувати громадян на процес спілкування, викликати в них інтерес до обговорюваної проблеми, переконати їх в користі співпраці.

**Інтелектуальний бар'єр.** Виникає при різних рівнях інтелектуального розвитку, поінформованості в тих або інших питаннях, а так само може бути викликаний помилками невірною сприймання один одного. Для того, щоб у правоохоронця не виникав інтелектуальний бар'єр із громадянами він повинен бути сам людиною розумною, розуміючою, розбиратися в широкім колі питань, у першу чергу в питаннях законодавства і права.

**Емоційний бар'єр.** Виникає, коли співрозмовники перебувають під дією сильних емоцій. Може бути обумовлений як негативними переживаннями, естетичними почуттями, які відчуває співробітник до особи, з якою необхідно встановити контакт, так і емоційними станами окремих громадян: їх пригніченістю, дратівливістю, агресивністю, озлобленістю. Для подолання емоційного бар'єру співробітник повинен дати час громадянину заспокоїтися, виявивши витримку й самовладання.

**Вольовий бар'єр.** Виникає, коли співробітник форсує підпорядкування громадянина своїй волі, діє за принципом: "Я завжди правий", проявляє зарозумілість і зневагу до інтересів громадянина. Для профілактики виникнення вольових бар'єрів співробітник повинен триматися в рамках закону, бути ввічливим і проявляти повагу до громадян.

**Віковий бар'єр.** Виникає між людьми, що перебувають у різних вікових групах. Це може бути пов'язаним з різними уявленнями про життя, цінностями, досвідом. Долати віковий бар'єр із громадянами можна власною авторитетністю й умінням установлювати контакт із людьми будь-якого віку.

**Мовний бар'єр.** Мова - це основний засіб спілкування, тому мовний бар'єр може виникнути з іноземцями, глухонімими, з людьми, що розмовляють на професійному сленгу або жаргоні.

**Компетентність.** Співрозмовники можуть інтерпретувати одне і теж саме повідомлення по-різному, залежно від рівня своєї компетентності й попереднього досвіду, що приводить до варіацій у процесах кодування й декодування інформації. Цей фактор є досить істотним, він підриває спільність у комунікації, спілкуванні, має тенденції до руйнування.

**Оцінні судження.** У кожній ситуації спілкування співрозмовник висловлює оцінні судження. Це означає судження про загальну цінність повідомлення та комунікації в цілому.

**Вірогідність джерела.** Вірогідність джерела означає довіру словам і діям мовця з боку співрозмовника. Рівень вірогідності, оцінюваний партнером, безпосередньо пов'язаний з тим, як він реагує на слова, ідеї й дії мовця. Таким

чином, оцінка однією людиною іншої впливає на відношення до його повідомлень.

**Фільтрування.** Фільтрація – розповсюджене явище у професійному спілкуванні, яке відноситься до маніпулювання інформацією. Наприклад, підозрюваний може приховувати свій конфлікт з потерпілим, для того, щоб поставили під сумнів мотив злочину.

**Вибіркове слухання.** При цьому бар'єрі людина має тенденцію до блокування нової інформації, особливо якщо вона суперечить існуючим судженням. Людина, начебто не чує те, про що їй говорять, або "забуває" інформацію, яка не співпадає з відомим судженням.

**Внутрішньо групова мова.** Кожний з нас у різний час зустрічався з яскраво вираженим спеціальним жаргоном, який, як з'ясовувалося згодом, позначає прості процедури й знайомі речі. Професійні, соціальні, злочинні групи часто створюють жаргон, який зрозумілий тільки членам цих груп.

**Відмінність статусу.** Певні установи найчастіше використовують різні статусні символи для підкреслення відмінності свого статусу. Такі відмінності статусу можуть сприйматися іншими як погрози й перешкоджати неформальному спілкуванню. У результаті на верхніх рівнях організації практично відсутній зворотний зв'язок.

**Тиск часу.** Тиск часу також може стати серйозним комунікативним бар'єром. Наприклад, через дефіцит часу комусь не надають обіцяне раніше, а він може неадекватно зреагувати на цю ситуацію (наприклад, образитися).

**Перевантаження спілкування.** Правоохоронці не можуть вчасно відповісти на всі повідомлення, тому вони їх "відсівають", і, отже, деякі з них можуть тимчасово бути поза увагою.

**Логічний бар'єр.** Він виникає тому, що кожна людина бачить світ, ситуацію, проблему зі своєї точки зору. Думка людини зароджується під впливом різних його потреб, пов'язаних з потягами, спонуканнями, емоціями, тому зміст завжди індивідуальний, за кожною думкою стоїть мотив, найчастіше прихований і тому не завжди зрозумілий. Основна проблема, закладена в нерозумінні, пов'язана з особливостями мислення співрозмовників, з їхньою логікою. Логічний комунікативний бар'єр виникає частіше в партнерів з неоднаковим типом мислення, наприклад: в одного – абстрактно-логічне, в іншого – наочно-образне, у третього - наочно-діюче.

**Семантичний бар'єр.** Це бар'єр значеннєвий, пов'язаний зі значенням слова. Бар'єри подібного роду виникають неминуче, оскільки людина фіксує почуту інформацію не з точністю диктофону, а переломлює сприйняте через свій особистий досвід, знання, життєві цінності, потреби, словниковий запас тощо. Індивідуальні розбіжності людей часто не дозволяють знайти загальну мову, тому що в кожного свої вихідні позиції. Існування цього бар'єра визначається фактором багатозначності слів мови. Будь-яке слово має не одне значення й залежно від контексту вживання може мати кілька змістів.

**Стилістичний бар'єр.** Стиль – це відношення форми подання інформації до її змісту: стильові характеристики "упакованої" у словесну форму інформації

можуть перешкоджати її сприйняттю. Стиль може бути занадто важким або легким, таким, що не відповідає ситуації й намірам співрозмовника.

Стилістика відповідає за виразність засобів мови. Занадто вільний обіг з нею приводить до виникнення специфічних стилістичних бар'єрів.

**Фонетичний бар'єр.** Ця перешкода створюється особливостями мови співрозмовників. Фонетика займається акустичними й фізіологічними особливостями мовлення. Незнання її законів, зневага її вимогами утруднює процес комунікації. Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає між людьми тоді, коли інформація, яку вони чують, у силу якихось причин ними не сприймається.

Фонетичне нерозуміння може бути незначним (наприклад, у вимові слів) або повним. Повне нерозуміння виникає тоді, коли з нами говорять на незрозумілій іноземній мові. Неповне нерозуміння буде тоді, коли співрозмовник говорить дуже швидко, невиразно, скоромовкою, з акцентом тощо.

Крім описаних вище типових комунікативних бар'єрів, що заважають ефективному сприйняттю інформації, існують і інші: це психологічні бар'єри - установки, психологічного захисту, характеру.

**Бар'єр установки.** Співрозмовник може мати негативну установку стосовно організації, представником якої ви є, або особисто до вас.

**Бар'єр психологічного захисту.** Психологічний захист - один із серйозних бар'єрів спілкування. Можливо, ваш байдужий, непривітний, неговіркий або агресивний, напружений, співрозмовник потребує розуміння, у тому, щоб його вислухали й зрозуміли.

**Бар'єр характеру.** У кожної людини свій характер, але виховані люди, що володіють собою, уміють поводитися так, щоб їх характер не був джерелом конфлікту або дискомфорту. Не всі, однак, прагнуть і вміють розібратися в собі й контролювати себе. Люди з яскраво вираженими особливостями характеру (аценуаціями) досить часто бувають незручними співрозмовниками.

Індивідуально-психологічні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії, можуть відрізнятися також різною системою цінностей, негативними установками один стосовно одного й упередженнями. Невміння слухати й управляти емоціями, неестетичний зовнішній вигляд співрозмовника - усе це може породжувати психологічні бар'єри, які можуть виникати до початку взаємодії (неприємне перше враження), під час контакту (неадекватна реакція, неприємна міміка тощо) і після завершення спілкування (негативне враження від зустрічі або від розмови).

## **2. Поняття про комунікативні бар'єри**

Виникнення комунікативних бар'єрів може бути спричинено різними факторами, обставинами. Розглянемо способи подолання 3-х основних видів комунікативних бар'єрів, які виникають в процесі ділового спілкування та їх модифікації, а саме: "авторитет", "уникнення", і "нерозуміння".

Бар'єр "авторитет". Поділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і, відповідно, не має довіри до других. Тобто довіра чи недовіра в даному випадку залежать не від якості інформації, що передається, а від того, хто говорить. Зарахування людини в ряд авторитетних залежить від наступних факторів: соціального положення (статус); привабливого зовнішнього вигляду (охайна зачіска, одяг); доброзичливого ставлення до адресату впливу (посмішка, привітність, простота в зверненні та ін.); компетентності; щирості, при чому, якщо, людина слухає з довірою, то вона запам'ятовує висновки і майже не звертає уваги на хід обговорення.

Бар'єр "уникнення". Людина уникає джерел впливу, ухиляється від контакту з співрозмовником. Як подолати такий бар'єр? З'ясовано, що найчастіше будь-який бар'єр обумовлений певною мірою нерозуміння. Тому тільки управляючи увагою співрозмовника, аудиторією можна подолати цей бар'єр. Головне при цьому вирішити дві взаємопов'язані проблеми: привернути увагу; утримати увагу.

На увагу найбільше впливають наступні якості інформації: актуальність, важливість, новизна, неочікуваність, нестандартність подачі, інтенсивність подачі, а також звучання голосу та його модуляція.

Бар'єр "нерозуміння". Часто бувають такі ситуації, коли джерело інформації заслуговує довіри, має авторитет, але інформація все-одно не доходить (ми не бачимо, не чуємо, не розуміємо). Як можна вирішити такі проблеми? Потрібно попередити бар'єри нерозуміння: фонетичний; семантичний; стилістичний; логічний.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, для цього необхідна:

чітка, розбірлива і достатньо голосна мова, без скоромовки;

наявність зворотного зв'язку з співрозмовником.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова "наша", але по змісту, що передається "чужа". Для подолання цього бар'єру необхідно:

говорити максимально просто;

завчасно домовитися про однакове розуміння ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно пояснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає при невідповідності стилю мови людини, що говорить і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану слухача. Головне при подоланні стилістичного бар'єру правильно структурувати інформацію, що передається. Існує два основних правила структурування інформації в спілкуванні (правило рамки і правило ланцюга).

Правило рамки засноване на дії психологічного закону пам'яті. Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, з чого б він не складався, зберігається в пам'яті людини краще, ніж середина.

Рамку в спілкуванні створюють початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування, розмови, бесіди необхідно на початку вказати ціль, перспективи і очікувані результати спілкування, а в кінці розмови підвести підсумки і відмітити ступінь досягнення цілей.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, як вже було відмічено, якщо людина, на нашу думку, говорить або робить щось, що суперечить логіці. Тоді ми не тільки відмовляємось його розуміти, але і емоційно сприймаємо його слова негативно. Подолання цього бар'єру можливо при дотриманні наступних умов: врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника; правильна аргументація.

### **3. Типи конфліктів та вирішення конфліктної ситуації**

Реальне життя організацій – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Ці відносини охоплюють особистості співробітників загалом, але між ними ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найславетніша, не може бути уявлена як відмінно налагоджений механізм годинника.

Організація хоча і є машиною, але це специфічна соціальна машина, де рушійними силами та джерелами життєвої енергії є реальні люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами. Організація лише надає цій енергії певне оформлення, але не може повністю викоринити суперечливість людської натури та міжособистісних відносин. Водночас сама якість протиріч є величиною, залежною від якості організації.

Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їх розв'язання можуть бути найрізноманітнішими. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком природнім шляхом – через розв'язування посталих питань. Але часто гострота протиріч набуває такої сили, коли вони починають набувати форми конфліктів.

Як правило, в організаціях і керівники, і рядові співробітники розглядають конфлікт як явище суто негативне. І справді, конфлікт – це завжди зупинення та розрив нормальних, усталених відносин та виробничих процесів. Тому й є поширеною думка про те, що конфлікт – це явище негативне, деструктивне, подразливе і неприємне, це те, чого слід боятися та по можливості уникати.

Більшість керівників прагнуть того, щоб не допустити виникнення конфлікту або загладити, пом'якшити його перебіг на момент його виникнення. Як правило, це призводить до того, що протиріччя зберігаються, але "тікають у підпілля" й набувають форми хронічної напруженості та потенційного конфлікту. Більшості керівників здається, що наявність конфліктів - це ознака неефективності діяльності колективу, організації, поганого управління.

Але насправді навіть у самій благополучній організації конфлікти не лише можливі, а іноді – бажані. Адже "конфлікт" означає зіткнення. І це може бути і зіткнення ідей, що демонструє співробітників як тих, які не є мовчазними і бездумними виконавцями чужої волі і наказів, а тих, хто має особисту думку, власну позицію, готовий до плідного співробітництва, сумісного пошуку рішень.



Головне для менеджера – навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та психології людських відносин. Кожен менеджер повинен володіти мистецтвом вирішення конфліктів заради позитивного психологічного клімату в колективі, без якого не можлива творча, ефективна діяльність.

Що таке конфлікт?

Існує різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке виникає в процесі соціальної взаємодії, що заключається в протидії суб'єктів конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями. Необхідно відмітити найважливіші положення даного визначення:

У конфлікті завжди існує протиріччя, зіткнення несполучних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів. Однак сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні і існуванні протиріччя, скільки в способі його вирішення. Адже з соціальними протиріччями ми зустрічаємося кожен день, вони виникають завжди і скрізь, але тільки деякі вирішуються шляхом конфлікту.

До конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, цілей, мотивів, при якому з'являється протидія сторін. Соціальна протидія – це таке спілкування, поведінка і діяльність, однією з основних цілей якого являється нанесення моральної або матеріальної шкоди опоненту або супротивнику. Саме протидія є ядром соціального конфлікту.

В психологічному плані конфлікт для його учасників завжди супроводжується негативним емоціональним станом, негативним відношенням один до одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не відчують неприємних емоцій або, навпаки, відчують, але не проявляють це зовнішньо, такі ситуації можна охарактеризувати як передконфліктну.

Неминучість виникнення суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. За цим законом будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємовиключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільне взаємозумовлюються (одна існує лише тому, що наявна друга).

Єдність протилежностей завжди умовна, а їх боротьба абсолютна.

У конфліктах беруть участь як окремі особи, так і групи людей. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками тощо.

Конфлікт - це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- або має місце;
- відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
- або спостерігається;
- внутрішній дискомфорт однієї особи.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так

само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Донедавна, домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в організації - річ небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж таки з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою і не мають позитивних ознак.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін "конфлікт" можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація – тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуєчими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії – закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);

- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);

- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:

- а) внутрішньоособовий (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту – недоліки у: системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожості стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнуть звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатись за необхідністю.

Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втратять джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх. Судіть самі - типовий конфлікт, вічна тема - дехто досягає світового визнання, а у декого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

б) міжособовий. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

в) між особою та групою. Причини - дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;

г) міжгруповий. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил (графік 1). Це, зокрема:

ухилення - мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

згладжування - тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

примус - контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

компроміс - тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

вирішення конфлікту - найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.