Стратегії та технології управління конфліктами

Конфліктологія у сфері обслуговування

Лекція 3

Стратегії поведінки у конфлікті

- Конкуренція
- Співпраця
- Компроміс
- Уникнення
- Пристосування

Конкуренція як стратегія поведінки у конфлікті

Конкуренція (або стратегія суперництва) — це одна з п’яти базових стратегій поведінки у конфлікті, визначених

К. Томасом і Р. Кілманом.

Її суть полягає у прагненні однієї сторони досягти власних цілей за рахунок іншої.

Така стратегія передбачає активне відстоювання власної позиції, використання владних повноважень, аргументів, авторитету або ресурсів для перемоги у конфліктній ситуації.

Переваги використання стратегії конкуренції

- Ефективна у **ситуаціях, що потребують швидкого рішення**, коли компроміс чи співпраця зайняли б занадто багато часу (наприклад, при вирішенні конфлікту з агресивним туристом або під час овербукінгу в готелі).
- Доречна, коли **питання принципове або стосується якості послуги**, брендової політики чи безпеки гостей.
- Дозволяє **підтримати професійну дисципліну** та авторитет керівника в кризових ситуаціях.

Недоліки стратегії конкуренції

- Ризик **погіршення взаємин** у колективі або з партнерами;
- Можливість **тимчасового вирішення** конфлікту без усунення глибинних причин;
- Формування **атмосфери суперництва** замість співпраці, що негативно позначається на сервісній культурі.

Загальна характеристика стратегії співпраці

Співпраця (кооперація, collaboration) — це стратегія поведінки у конфлікті, за якої сторони прагнуть **знайти взаємовигідне рішення**, що повністю або максимально задовольнить інтереси кожного учасника. Ця стратегія ґрунтується на **відкритій комунікації, взаємній повазі, довірі та готовності до компромісу**.

На відміну від конкуренції, співпраця орієнтована не на перемогу однієї сторони, а на **спільний пошук вирішення проблеми**.

Особливості прояву співпраці

У галузі туризму стратегія співпраці є однією з найефективніших, оскільки успіх діяльності залежить від **командної взаємодії**, **задоволення потреб клієнта** та **підтримання позитивного іміджу компанії**.

Типові ситуації, де доцільна співпраця:

- узгодження умов між готелем і туристичною агенцією щодо бронювання номерів;
- вирішення скарги клієнта, де необхідна участь і адміністратора, і менеджера з якості;
- конфлікт у колективі між персоналом ресепшену та службою прибирання через розподіл обов’язків;
- непорозуміння між гідом і туристичною групою щодо зміни маршруту чи умов екскурсії.

Переваги стратегії співпраці

- **Зміцнення довіри** між сторонами, формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- **Довготривале вирішення конфлікту** через усунення його причин, а не лише наслідків;
- **Зростання якості обслуговування** завдяки кращій координації дій персоналу;
- **Підвищення лояльності клієнтів**, оскільки вони відчувають залученість до вирішення проблеми;
- **Розвиток професійної компетентності** працівників через комунікацію, аналіз ситуацій і спільне прийняття

рішень.

Недоліки та обмеження **стратегії співпраці**

- Потребує **більше часу** на обговорення та узгодження позицій;
- Не завжди можлива у ситуаціях, де є **чітка субординація або дефіцит ресурсів**;
- Вимагає високого рівня **емоційного інтелекту** та **комунікативної культури** від усіх учасників.

Загальна характеристика стратегії компромісу

Компроміс — це стратегія поведінки у конфлікті, яка передбачає **взаємні поступки** з обох сторін для досягнення прийнятного рішення. Головна мета компромісу — **часткове задоволення інтересів усіх учасників** конфлікту, щоб уникнути ескалації протистояння.

На відміну від конкуренції, де хтось виграє, а хтось програє, і від співпраці, де сторони шукають повне задоволення обох інтересів, компроміс є **“золотою серединою”** між цими двома підходами.

Особливості прояву компромісу у сфері туризму

У туризмі стратегія компромісу використовується надзвичайно часто, оскільки сфера обслуговування вимагає **швидких, збалансованих рішень**, які зменшують напруження і водночас зберігають репутацію закладу.

Типові приклади ситуацій, де компроміс є доцільним:

- гості вимагають повернення коштів за тур, що частково відбувся — агентство повертає частину вартості або пропонує бонус на майбутню подорож;
- конфлікт між гідом і туристичною групою через зміну маршруту — сторони погоджуються на скорочений, але якісний варіант програми;
- непорозуміння між службами готелю (рецепція й прибирання) — узгоджується новий графік або розподіл завдань.

Переваги використання стратегії компромісу

- **Швидке досягнення згоди**, що важливо в умовах високої динаміки туристичної діяльності;
- **Збереження робочих і ділових відносин**, без “переможців” і “переможених”;
- **Зниження емоційного напруження** у колективі або під час спілкування з клієнтом;
- **Підтримка іміджу організації**, яка здатна гнучко реагувати на проблеми.

Недоліки стратегії компромісу

- Часто рішення є **поверховим**, не усуває глибинних причин конфлікту;
- Сторони **втрачають частину своїх інтересів**, що може викликати приховане незадоволення;
- За частого використання може **формувати культуру поступливості**, коли працівники уникають принципових рішень.

Загальна характеристика стратегії уникнення

Уникнення (avoidance) — це стратегія поведінки у конфлікті, за якої сторона **уникає прямого зіткнення**, відкладає вирішення проблеми або намагається не брати участі у суперечці.
Основна мета — **зменшити емоційне напруження** або **виграти час** для обдумування ситуації.
Така поведінка характерна для осіб, які надають перевагу збереженню спокою, нейтралітету чи стабільності відносин перед активною боротьбою за власну позицію.

Особливості прояву уникнення у сфері туризму

Сфера туризму є конфліктогенною, проте не всі суперечності потребують негайного реагування. Іноді уникнення може бути **тактично виправданим**, особливо якщо:

- емоції надто високі й раціональний діалог наразі неможливий;
- питання не є принциповим або не входить у компетенцію конкретного працівника;
- конфлікт може вичерпатися самостійно без втручання;
- необхідно зберегти імідж компанії або відносини з клієнтом.

Типові приклади:

- адміністратор готелю не вступає в словесну суперечку з агресивним гостем, поки той не заспокоїться;
- менеджер турагентства не реагує одразу на необґрунтовану претензію, а пропонує розглянути її наступного дня після перевірки фактів;
- колега уникає емоційної суперечки з партнером, щоб не погіршити командну роботу під час обслуговування туристичної групи.

Переваги використання стратегії уникнення

- **Запобігання ескалації конфлікту** у випадках, коли емоційне напруження надто високе;
- **Можливість виграти час** для збору інформації чи аналізу ситуації;
- **Збереження ділових відносин** і запобігання іміджевим втратам;
- Використання як **тимчасового засобу стабілізації** у складних або невизначених обставинах.

Недоліки стратегії уникнення

- **Проблема не вирішується**, а лише відкладається;
- Може формувати **враження байдужості чи безвідповідальності**;
- Ризик **накопичення невдоволення** у колективі або клієнтів;
- Може призвести до **повторних або більш серйозних конфліктів** у майбутньому.

Загальна характеристика стратегії пристосування

Пристосування (accommodation) — це стратегія поведінки у конфлікті, за якої одна зі сторін **свідомо поступається власними інтересами** задля збереження добрих стосунків, гармонії в колективі або позитивного іміджу організації.
Основна мета такої стратегії — **уникнення конфронтації**, підтримання стабільності й довіри, навіть якщо це передбачає тимчасові втрати для однієї сторони.

Цю стратегію іноді називають “**стратегією миру**”, оскільки вона спрямована на **збереження взаєморозуміння**, а не на досягнення власної перемоги.

Особливості прояву пристосування у сфері туризму

У галузі туризму стратегія пристосування є досить поширеною, адже діяльність у сфері послуг ґрунтується на **емпатії, терпимості та клієнтоорієнтованості**. Вона проявляється в таких типових ситуаціях:

- працівник готелю поступається в суперечці з гостем, щоб уникнути негативного відгуку або конфлікту;
- менеджер турагентства приймає претензію клієнта навіть тоді, коли компанія формально не винна;
- член туристичної групи погоджується на зміну маршруту заради комфорту інших учасників;
- адміністратор готелю визнає власну помилку і намагається компенсувати її бонусом або послугою.

Переваги використання стратегії пристосування

- **Збереження добрих стосунків** із клієнтами, колегами, партнерами;
- **Покращення іміджу організації**, що демонструє готовність до поступливості та сервісної етики;
- **Зниження емоційного напруження**, уникнення конфронтації;
- **Вирішення ситуації “тут і зараз”** без шкоди для атмосфери гостинності.

Недоліки стратегії пристосування

- Може призвести до **пригнічення власних інтересів** і накопичення незадоволення;
- **Не усуває причин конфлікту**, лише маскує їх;
- У колективі може сформуватись **нерівність ролей**, де одні завжди поступаються;
- З боку клієнтів або партнерів іноді сприймається як **слабкість чи невпевненість**.

Інструменти управління конфліктами

- Активне слухання
- Техніка «Я-повідомлень»
- Дифузія емоцій
- Переговори та медіація

Активне слухання

Активне слухання — це комунікативна техніка, спрямована на **усвідомлене, уважне та емпатійне сприйняття співрозмовника**. Її мета — не просто почути слова, а **зрозуміти емоції, мотиви та потреби іншої сторони**.

У контексті управління конфліктами активне слухання є одним із найефективніших інструментів, адже воно допомагає **знизити емоційну напругу**, створити атмосферу довіри та знайти рішення, прийнятне для всіх учасників.

Техніка «Я-повідомлення»

«Я-повідомлення» (I-message) — це метод конструктивної комунікації, який полягає у висловленні власних почуттів і потреб **без звинувачень чи критики іншої сторони**.
Його суть — говорити **від себе**, а не “ти мене образив/зробив неправильно”. Такий підхід допомагає уникнути оборонної реакції співрозмовника, знижує емоційне напруження й сприяє **взаєморозумінню у конфліктній ситуації**.

Дифузія емоцій

Дифузія емоцій (від лат. *diffusio* — «поширення, розтікання») — це **передача емоційного стану однієї людини іншим** у процесі спілкування.

Переговори

Переговори — це цілеспрямований процес комунікації між сторонами, які мають протиріччя або різні інтереси, з метою досягнення взаємоприйнятного рішення.

Медіація

Медіація — це добровільний процес, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає учасникам конфлікту досягти взаєморозуміння та прийнятного рішення. На відміну від арбітражу чи суду, медіатор не нав’язує рішення, а лише сприяє комунікації між сторонами.

Алгоритм вирішення конфліктів

1. Діагностика →
2. Формулювання проблеми →
3. Визначення позицій →
4. Пошук альтернатив →
5. Узгоджене рішення →
6. Реалізація →
7. Контроль і профілактика

Методи профілактики конфліктів

Організаційно-управлінські – чіткі правила, розподіл обов'язків, стандарти сервісу.

Комунікативно-психологічні – активне слухання, емоційна регуляція, «Я-повідомлення».

Соціально-психологічні – позитивний клімат, командоутворення, етична культура.

Інформаційно-освітні – навчання, тренінги, кейси, рольові ігри.

Етичні та правові – норми поведінки, права споживачів, корпоративна політика.

Технологічні – CRM, онлайн-підтримка, моніторинг відгуків.

Висновки

Вибір стратегії залежить від ситуації та типу клієнта

Профілактика дешевша, ніж вирішення