

Тема 7. Управління конфліктами у туризмі

1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення
2. Управління конфліктами
3. Стратегії поведінки у конфлікті. Засоби вирішення конфліктів

1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчать, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Люди неоднаково сприймають і оцінюють ті чи інші події, і це досить часто призводить до *спірних ситуацій*. Якщо ситуація, що виникла, несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*. Будь-якому конфлікту передують спірна ситуація, але не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

Конфліктна ситуація - це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.

Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації та ін.

Для переростання протиріччя, що виникло, у конфліктну ситуацію може відбутися за таких умов:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети;
- перевищення рівня особистої або групової терпимості хоча б у однієї із сторін до перешкоди, що виникла.

Конфліктна ситуація - це основна умова виникнення конфлікту на підставі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію діяльності однієї із сторін, яка ущемлює інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони.

Наприклад, висловлення колеги, який підштовхує Вас до конфлікту після вашої розмови з начальством. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції, зниження продуктивності праці) або як результат неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Таким чином, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією з сторін для досягнення своїх цілей. При цьому визначаються можливі учасники майбутнього конфлікту - *суб'єкти*, а також його *об'єкт*.

Об'єкт конфлікту - це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що спричинює їхню протидію.

Наприклад, ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Для виникнення конфліктної ситуації необов'язкова наявність об'єкта конфлікту, він може початися і без нього. *Наприклад*, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту.

Деякі конфліктні ситуації існують тривалий час і не переростають у конфлікт тому, що індивіди не спілкуються один з одним. *Наприклад*, образа сусідів один на одного може призвести до сварки і припинення відносин на декілька років.

Конфлікт - це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є:

1) наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно направлених мотивів або суджень,

2) стан протиборства між ними. Протиборство характеризується нанесенням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної).

Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. *Наприклад*, уявимо собі двох інженерів на зборах, де кожен наполегливо пропонує прийняти його специфіку продукту. Чи інший *приклад*: готується кошторис компанії на наступний рік. При цьому обидва президенти філіалів компанії намагаються запевнити Раду директорів, що саме вони заслуговують більшої частки ресурсів.

Ознаки конфлікту:

- наявність конфліктної ситуації;
- неподільність об'єкта конфлікту;
- бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Конфліктне протистояння передбачає визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту.

Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт. *Наприклад*, розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо).

Якщо розроблено правила цього розподілу і з ними погоджуються всі учасники, тоді не виникає ні самої проблеми, ні конфлікту. Якщо ж такої процедури немає або з нею не згоден хоч би один із суб'єктів, то виникає проблема: як поділити? При невирішенні цієї проблеми розгортається конфлікт,

предметом якого є відсутність правил взаємовідносин при розподілі, а об'єктом - ресурси.

Як виняток, у деяких випадках конфлікти можуть виникати без передуючої йому конфліктної ситуації. Такий конфлікт іноді випадковий, *наприклад*, конфлікт у чергах, у транспорті між випадковими попутниками. Якщо конфліктної ситуації немає, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша або з'являється декілька, то конфлікт неминучий.

Структурна модель конфлікту

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними в цьому процесі є позиції конфлікуючих сторін, які як наслідок формують напрями і методи діяльності опонентів.

Конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна із сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна й та сама конфліктна ситуація може визначатися різноманітним позицій конфлікуючих сторін. Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

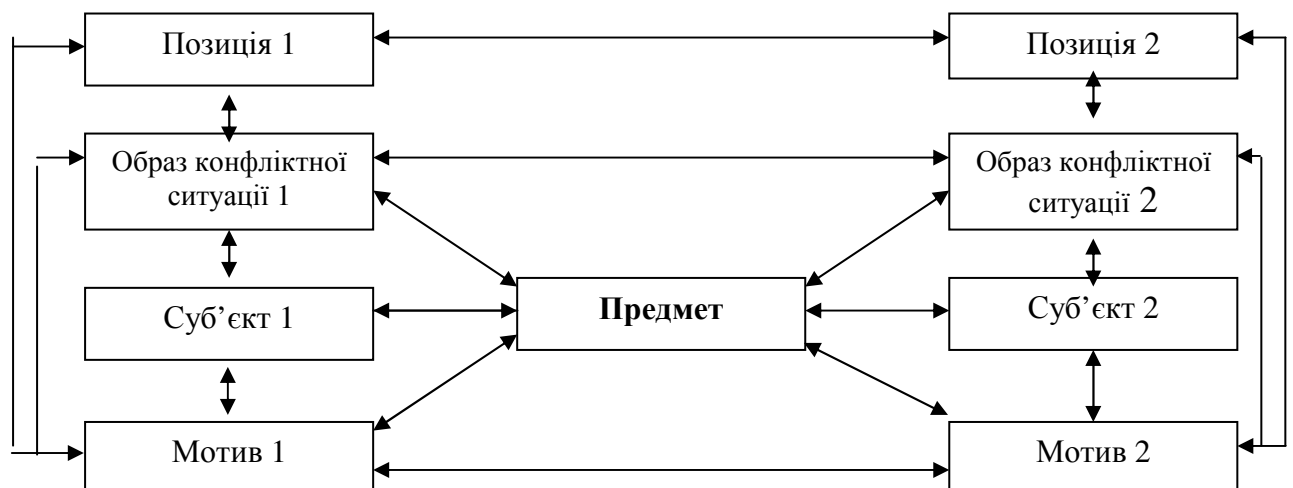


Рисунок – 1 Структурна модель конфлікту

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* — це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;
- *предмет конфлікту* - це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* - це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* - це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфліктуючих сторін* - це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені в конкретних формах протистояння.

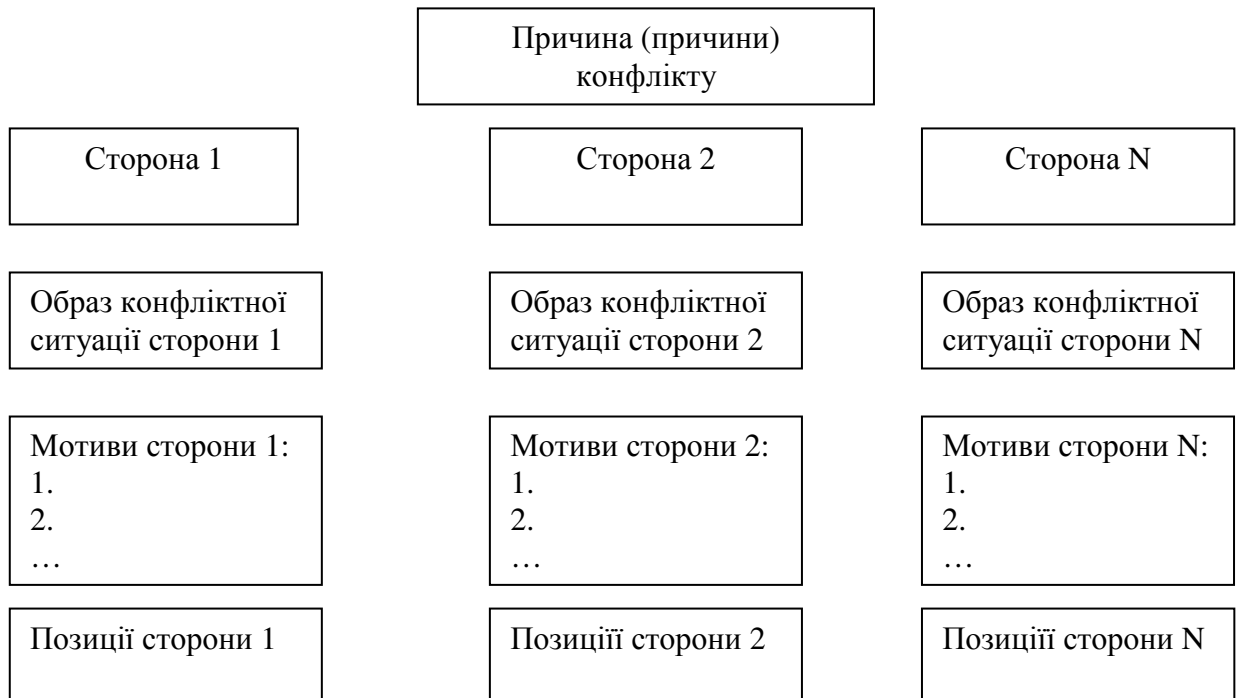


Рисунок 2 – Скорочена схема структурних елементів конфлікту

Функції конфлікту

Автори школи "людських відносин" вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особи і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними. Так, у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, оскільки дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Проте можлива й інша, негативна сторона конфлікту. *Наприклад*, людина на засіданні комітету (ради) сперечається лише тому, що не сперечатися вона не може. При цьому конфлікт заважає досягненню мети організації в цілому.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації та **дисфункціональним**, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 2.2). Розглянемо *позитивні функції*.

1. Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп. Внаслідок конфлікту визначаються вузькі місця і невирішені питання в загальному управлінні організацією, у формуванні структурних підрозділів, недоліках кваліфікації окремих спеціалістів, у існуючому розподілі праці між групами.

2. Розрядка напруженої обстановки. Внаслідок конфлікту у групі, в організації відбувається конфліктна взаємодія, що супроводиться бурхливими реакціями, які знімають в учасників

емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних емоцій.

3. Встановлення і підтримання відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, слугують джерелом нововведень та інновацій.

4. Згуртовування групи, організації перед зовнішніми труднощами і загрозою існуванню та розвитку. Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір.

5. Створення і підтримання балансу сил, а також влади соціального контролю. При здійсненні конфліктуючих дій останні стають об'єктом споглядання інших, що часто призводить до виявлення об'єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки.

6. Створення нових інформаційних інститутів. Після конфлікту можливе створення в громадських організаціях, комітетах, інформаційних центрах,

нових відділів та інших структурних підрозділів, які удосконалюватимуть систему управління.

7. Діагностика можливостей опонентів. Конфлікт допомагає виявити вірогідність відповідних дій іншої сторони в можливих зіткненнях у майбутньому.

8. Виявлення порушень функціонування організації. Саме конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.

Негативні функції конфлікту полягають у загальній напруженості міжособистісних стосунків, погіршенні психологічного мікроклімату між конфліктуючими сторонами, що часто призводять до безладу, нестабільності, насильства, витрат великих часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1 Функції конфліктів

Позитивні функції:	Негативні функції
Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених
Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
Виявлення управлінських проблем в організації	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Класифікація та причини виникнення конфліктів

Розглянемо більш детально особливості даної класифікації і приклади відповідних видів конфліктів. *Вид конфлікту* - це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і

можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти "плюс - плюс", "плюс - мінус", "мінус - мінус".

Міжособистісні конфлікти - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

Природа виникнення конфліктів вкрай різноманітна:

політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Це положення визначає виокремлення політичних, соціальних, економічних і організаційних конфліктів.

Політичні конфлікти - зіткнення політичних груп, організацій, громадських діячів з приводу розподілу власних повноважень, форми боротьби за владу (території, виборців тощо). *Наприклад*, підготовка до виборів у Верховну Раду.

Соціальні конфлікти являють собою найвищу стадію розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп і суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів громади й індивіду. Різновидом соціальних конфліктів є трудові і соціально-трудова конфлікти. Це велика група конфліктів, які виникають останнім часом дуже часто внаслідок складної економічної ситуації в країнах СНД у формі страйків, пікетів тощо.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління. Наприклад, у 2002 р. економічні стосунки між Україною і США набули статусу конфліктного протистояння через те, що в нашій країні немає законодавства щодо регулювання випуску компакт-дисків.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення *закритих (прихованих)* і *відкритих* конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи

впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від зачеплених потреб виділяють *когнікативні конфлікти* та *конфлікти інтересів*.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. *Наприклад*: численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах.

Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протизагуг когнікативним конфліктам і означає протиборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів:

бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на *насильницькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненасильницькі* (компромісні).

При насильницьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфлікуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. *Наприклад*, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад*, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін. Завод має право вимагати виконання графіка поставок, однак шляхом переговорів графік

Причини виникнення конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричинюють його.

Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах.

До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічне виникають внаслідок порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основні з них:

- *обмеженість ресурсів, які треба ділити;*
- *взаємозалежність завдань;*
- *розбіжності в меті;*
- *розбіжності в уявленнях і цінностях;*
- *розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;*
- *незадовільні комунікації.*

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути межі організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівникові чи групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад*, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову

службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при незадовільній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Розбіжності в меті. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і приділяють їм більше уваги, ніж меті організації. *Наприклад*, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентоздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть дотримуватися тих поглядів, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попрохали вирішити проблему, пов'язану з поліпшенням обслуговування клієнтів. Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкраще може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не збігалися з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях - також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад*: персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно стежить за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може спричинити конфлікт. Дослідження показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть

виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіда та психологічною структурою особистості - характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо. Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

2. Управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому і зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери, він і є предметом вивчення у даній лекції.

Поняття "управління" має дуже широку сферу застосування - технічна, біологічна, соціальна та ін. Щодо соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття "управління конфліктами", то можна дати йому таке визначення.

Управління конфліктом - це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Етапи діагностики:

1. *Визначення видимих учасників конфлікту.*
2. *Виявлення інших учасників та носіїв зачіплених інтересів.*
3. *Складання "біографії" конфлікту.*
4. *Визначення позицій учасників конфлікту та його причин.*
5. *Виявлення намірів сторін, готовності домовитися самим – розроблюється варіант рішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самостійно, тобто чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів між собою; чи необхідне втручання третьої сторони.*
6. *Проведення переговорів.*
7. *Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.*
8. *Вирішення іншими методами.*

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод картографії. **Метод картографічного аналізу** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 1).



Рисунок 1 – Карта конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* проблема "розподіл навантаження" буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна визначити як "взаємовідносини". На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об'єднати в окремі групи залежно від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. *Наприклад*, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об'єднати в одну групу або, відокремити ще керівника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Зміст процесу управління конфліктами

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- *прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;*
- *попередження або стимулювання конфлікту;*
- *регулювання конфлікту;*
- *вирішення конфлікту.*

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 1.

Таблиця 1 Зміст управління конфліктом та його динаміка

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	<i>Прогнозування Попередження (стимулювання)</i>
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	<i>Попередження (стимулювання)</i>
Початок відкритої конфліктної взаємодії	<i>Регулювання</i>
Розвиток відкритого конфлікту	<i>Регулювання</i>
Закінчення конфлікту	<i>Вирішення (розв'язання)</i>

Прогнозування конфлікту - це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

Попередження конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про-задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;

Стимулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, спричинювання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбік розв'язання.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо врахувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії - **легітимізація конфлікту.**

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії – **інституціалізація конфлікту.**

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології (табл. 2).

Таблиця 2 Технології регулювання конфліктів

Технології	Зміст
<i>Інформаційні</i>	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток
<i>Комунікативні</i>	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
<i>Соціально-психологічні</i>	Робота з неформальними лідерами і мікро-групами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі
<i>Організаційні</i>	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

Розв'язання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Це заключний етап управління конфліктом. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. *Повне* розв'язання конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. *Неповне* розв'язання конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

Умови та чинники конструктивного вирішення конфліктів

Більшість умов та чинників успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, тому що відбиває *особливості поведінки та взаємодії опонентів.*

Умови вирішення конфліктів.

1) *Припинення конфліктної взаємодії* - перша й явна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. Доти, поки будуть здійснюватися якісь міри з однієї чи з двох сторін по посиленню своєї позиції чи послабленню позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може.

2) *Пошук загальних чи близьких по змісту точок:* зіткнення в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей і інтересів,

так і цілей і інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.

3) При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне відношення сторін один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно зм'якшувати це негативне відношення. Головне - знизити інтенсивність негативних емоцій, пережитих стосовно опонента.

4) Одночасно доцільно *перестати бачити в опоненті ворога, супротивника*. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяють, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дії. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти - не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно опертися при вирішенні конфлікту.

5) Важливо *зменшити негативні емоції протилежної сторони*. Серед прикладів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звертання до третьої сторони, що авторитетна для опонента, критичне відношення до самого себе, урівноважене власне поведіння та ін.

6) *Об'єктивне обговорення проблеми*, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного рішення проблеми.

7) Коли сторони по'єднують зусилля по завершенню конфлікту, необхідний *облік статусів (посадового положення) один одного*. Сторона, що займає підлегле положення чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати бокові вівтарі поступок, що може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протиборства.

8) Ще одна важлива умова - *вибір оптимальної стратегії вирішення, що відповідає даним обставинам*. Ці стратегії розглянуті в наступному параграфі.

3. Стратегії поведінки у конфлікті. Засоби вирішення конфліктів

Стратегії виходу із конфлікту являють собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі.

Розроблена двомірна модель стратегій поведінки у конфлікті К.Томасом та Р.Кілменом. В основі цієї моделі лежать два критерії:

- 1) орієнтація учасників конфлікту на задоволення своїх інтересів;
- 2) орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони.

Всього 5 стратегій:

1. Суперництво.
2. Ухилення.
3. Пристосування.
4. Співробітництво.
5. Компроміс.

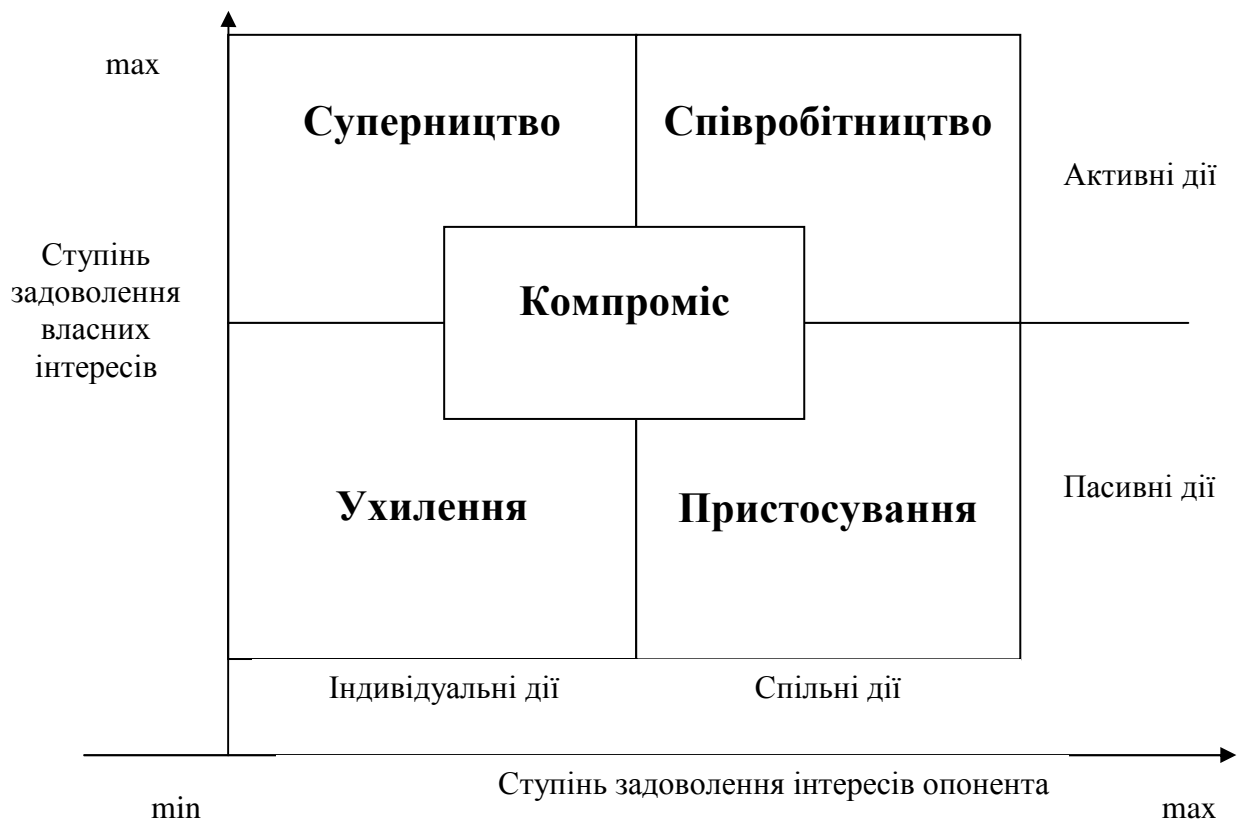


Рисунок 1 – Стратегії поведінки особистості у конфлікті (сітка Томаса-Кілмена)

Суперництво полягає у нав'язуванні іншій стороні сприятливого для себе рішення. Воно виправдане у випадках:

- конструктивності рішення, яке пропонується;
- вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості або мікрогрупи;
- важливості закінчення боротьби для сторони, яка використовує дану стратегію;
- відсутності часу на переговори з опонентом;
- екстремальні, принципові випадки, при дефіциті часу та високій ймовірності небезпечних наслідків.

Багато вважають цю стратегію не вигідною для вирішення проблем, оскільки вона не дає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Але є певні приклади, де суперництво ефективно: призупинення агресора, який захоплює чужі території; робота зі злочинцем.

Компроміс полягає у бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити. Компроміс ефективний у випадках:

- розуміння опонентом, що він та його суперник мають рівні можливості;
- наявності взаємовиключних інтересів;
- задоволеності тимчасовим рішенням;
- загрози все втратити.

Пристосування розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента примушують різні мотиви:

- усвідомлення своєї неправоти;
- необхідність збереження гарних відносин з опонентом, сильна залежність від нього;
- проблема незначна.

До такої стратегії призводить значна шкода, отримана у ході боротьби, загроза ще більших наслідків, відсутність шансів на інше завершення конфлікту, тиск з боку третьої сторони. У деяких ситуаціях за допомогою пристосування реалізується принцип „Три Д”: Дай Дорогу Дураку.

Ухилення від вирішення проблеми є спробою вийти з конфлікту при мінімумі витрат. Відрізняється від вищерозглянутої стратегії поведінки у конфлікті тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати власні інтереси за допомогою активних стратегій. Мова йде про затухання конфлікту. Вихід може бути конструктивною реакцією на конфлікт, який затягнувся. Застосовується у випадках:

- при відсутності часу та сил на вирішення протиріччя;
- прагненні виграти час;
- наявності труднощів у визначенні своєї лінії поведінки;
- небажання вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш вигідною стратегією поведінки у конфлікті. Вона передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд опонента не як противника, а як союзника під час пошуку рішення. Найбільш часто ефективна у випадках:

- сильної взаємозалежності опонентів;
- схильності обох ігнорувати різницю у владі;
- важливості рішення для обох сторін;
- неупередженості опонентів.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В ТУРИЗМІ

Тема 8. Сутність маркетингу та маркетингового менеджменту в туризмі

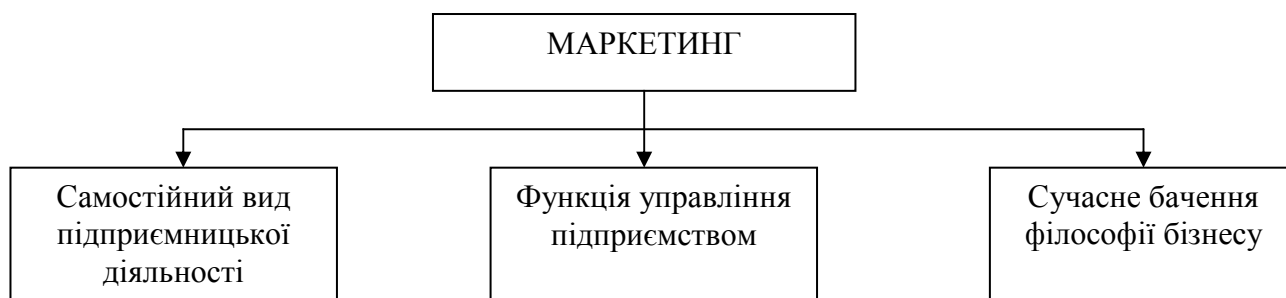
1. Суть, принципи, цілі та завдання маркетингу туризму
2. Основні поняття маркетингу. Комплекс маркетингу
3. Суть та процес здійснення управління маркетингом
4. Маркетингове середовище

1. Суть, принципи, цілі та завдання маркетингу туризму

У теперішніх умовах господарювання сільськогосподарські товаровиробники при реалізації своєї продукції на ринку постійно зустрічаються з такими проблемами, які вимагають знань ринкової кон'юнктури, аналізу дій конкурентів, ціноутворення, вибору каналів реалізації та інших питань. Для їх вирішення необхідні маркетингові дослідження.

Застосування маркетингу в умовах ринкових відносин є об'єктивною необхідністю. Його роль визначається тим, що ринок збуту є вирішальним фактором успіху товаровиробників. Але на теперішній час маркетинг в аграрній сфері економіки застосовується вкрай недостатньо. Створення маркетингових служб йде повільно через причини організаційного, фінансового та психологічного характеру.

Що таке маркетинг у сучасному розумінні? Можна виділити три підходи до визначення суті маркетингу.



Маркетинг як функція менеджменту (управління підприємством) включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та посилення попиту і збільшення прибутку.

Існує понад 2000 визначень маркетингу.

Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів шляхом обміну товарами (Філіп Котлер).

Маркетинг – це діяльність, спрямована на створення попиту і досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.