

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



Криштанович С. В.

Лекція 10
**Особливості психології управління та конфліктології в сфері
обслуговування**
з навчальної дисципліни
„ ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”
Для студентів спеціальності 242 Туризм
Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри педагогіки
та психології
“ ___ ” грудня 202__ року № ___
Зав.каф _____ В. Ф. Соловійов

ТЕМА 10. Особливості психології управління та конфліктології в сфері обслуговування

План

1. Психологічний аналіз управлінського процесу в сфері обслуговування
2. Психологічні типи клієнтів у готельному та ресторанному бізнесі.
Прийоми створення гарного враження на клієнта
3. Психологія конфлікту в сфері обслуговування
4. Амбівалентність психологічної природи ресторанної сфери

1. Психологічний аналіз управлінського процесу в сфері обслуговування

Психологічний аналіз управлінського процесу в сфері обслуговування передбачає (поряд з характеристикою загальних особливостей управління) виокремлення специфічних рис, властивих лише цій системі. З'ясування цих особливостей стає можливим в результаті знаходження відповідей на такі питання (до прикладу):

1. Яка основна мета закладів готельно-ресторанного господарства, порівняно з організаціями, що діють в інших соціальних сферах (бізнес, виробництво тощо)?

2. Які теоретичні підходи є найбільш доцільними і виправданими для осмислення працівниками готельно-ресторанного господарства цієї мети?

3. Якими мають бути основні характеристики діяльності для досягнення цієї мети організаціями готельно-ресторанного господарства?

4. Яким має бути управління готельно-ресторанними закладами для успішного здійснення діяльності, спрямованої на реалізацію поставленої мети?

Одним із головних завдань менеджменту підприємств сфери обслуговування є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається певна організація як цілісна система.

Як правило, підприємства сфери обслуговування ставлять і реалізують не одну, а декілька цілей, важливих для їхнього функціонування та розвитку. Поряд із стратегічними завданнями їм доводиться вирішувати значну кількість

поточних й оперативних питань. Крім економічних, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення у непередбачуваних ситуаціях. Отож, підприємства галузі на сучасному етапі розвитку ринкових відносин ставлять такі цілі:

- стабілізація фінансового стану підприємства шляхом здійснення маркетингових заходів;
- підвищення конкурентоздатності пропонованих послуг на ринку в'їзного та внутрішнього туризму;
- наукове дослідження ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва;
- прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямів діяльності;
- комплексний маркетинговий вплив на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування;
- створення й підтримання іміджу підприємства;
- цілеспрямованість інформаційно-реklamних заходів;
- забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади;
- визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

Таким чином, організації сфери обслуговування відрізняються від інших унікальністю, неповторністю і, водночас, величезною складністю своєї місії, яка полягає в забезпеченні розвитку особистості споживача.

Складність реалізації персоналом трудових функцій у сфері обслуговування задається психологічною парадоксальністю покладених на них професійних завдань: здійснити вигідні продажі, зав'язати довготривалі контакти, залишити яскраві та незабутні враження про кожен з підструктур ресторану, розслабити, побалувати і зацікавити відвідувачів, сформувані у них уявлення про

унікальність і доцільність витрачених засобів і часу, зберегти і розширити клієнтську базу та ін. Ці завдання не завжди повною мірою рефлексуються фахівцями і, тим більше, відвідувачами. Простір діяльності фахівців виявляється сполученим з простором відпочинку і розваг відвідувачів ресторану. Це означає, що співробітники ресторану виявляються не тільки організаторами, але й учасниками чужого дозвілля, який вони мимоволі спостерігають і за якість якого несуть відповідальність.

Персоніфікована та персоналізована поведінка фахівців сфери обслуговування має розглядатися як цінна частина їх професійної культури. Тісно взаємодіючи зі споживачами, отримуючи і повертаючи відповіді на їх запити, вони повинні вміти підтримувати власну унікальність за допомогою збереження особистісних кордонів і набуття мови самовираження. Зберігаючи особисту відповідальність, не знижуючи локус контролю основних професійних функцій, фахівці повинні не забувати про створення для себе реальної чи хоча б віртуальної приватної зони, що дає можливість для відновлення життєвого ресурсу та його розподілу на всіх етапах робочого дня.

Психологічний простір фахівців лінійної зони (менеджери, адміністратори, офіціанти, помічники офіціантів, метрдотелі і сомельє) виявляється весь час значно розширеним за рахунок публічності, тобто обов'язкового і вимушеного умовами роботи знаходження серед людей. Це вимагає постійної психологічної мобілізації, регулювання витрачання життєвих ресурсів, контролю способів репрезентації і взаємодії, вміння «тримати марку», розподілу життєвої енергії для роботи «на людях», вибору відповідного стилю поведінки і спілкування, а також охоплення всієї, швидко мінливої в ресторанному залі ситуації. Особистий простір фахівців ресторану є майже весь час публічним, відкритим для спостереження й оцінювання. Сприймаючи і контролюючи ситуацію, взаємодіючи зі співробітниками та відвідувачами, названі групи фахівців повинні навчитися залишатися самими собою, знаючи, що їх особистість важлива не тільки для вирішення професійних завдань, але і для себе. Завдання збереження власної приватності, не публічності у всіх сферах існування є необхідним чинником їх професійного та особистісного розвитку, умовою

підтримки своєї унікальності.

2. Психологічні типи клієнтів у готельному та ресторанному бізнесі.

Прийоми створення гарного враження на клієнта

Для того, щоб домогтися успіху у готельному або ресторанному бізнесі, важливо чітко уявляти собі психологічний тип клієнта, з яким обслуговуючий персонал має справу. Це дозволить не тільки значно спростити процес обслуговування клієнта, заощадивши час, але і забезпечити максимальне задоволення його запитів і потреб, а значить, і збільшити дохід самої фірми. Існує дуже багато психологічних класифікацій і типологій клієнтів (за темпераментом, за очевидною поведінкою, за видом прийняття рішень та ін.). Зупинимося детальніше на деяких з них.

Типологія, в основу якої покладені два параметри поведінки (активність і емоційна чуйність), виокремлює такі типи клієнтів:

- «аналітик» – пасивний і нечуйний;
- «ентузіаст» – активний і чуйний;
- «активіст» – активний і нечуйний;
- «добряк» – пасивний і чуйний.

«Аналітик» повільний і неквапливий, говорить неголосно, без інтонацій, воліє спілкуватися з менеджером через стіл, при розмові швидше відхиляється назад, ніж назустріч, намагається не дивитися співрозмовнику в очі, одягнений посередньо. «Аналітик» любить різні графіки і таблиці. Емоції з таким клієнтом працюють мало. Краще виглядати консервативно, ніж екстравагантно, потрібно бути точним і пунктуальним.

«Ентузіастів» вирізняють енергійність, жвавість, виразність, екстравагантність. Промовистий і багатослівний, говорить швидко, голосно і довго. Сформулювавши і позначивши свої побажання, може до кінця не вислухати особливості запропонованого варіанта. Працювати з «ентузіастом» зручно, оскільки він відкритий для спілкування. Якщо є якісь сумніви, він висловить їх одразу. Менеджеру слід підтримувати ілюзію знайомства й

дружнього спілкування. Дати клієнтові поговорити про себе, але залишатися «живим», енергійним і впевненим. «Ентузіасту» важливий престиж, тому рекомендується наводити приклади, посилаючись на авторитетних людей. Закінчуючи спілкування, не завадить по пунктах записати програму: «Що? Де? Коли?» і вручити цю пам'ятку клієнтові.

«Активіста» можна впізнати за енергійністю та рішучістю. Зовні він нагадує начальника, трепетно ставиться до свого часу, любить контролювати як ситуацію в цілому, так і людей навколо себе. Цей клієнт поважає впевнених людей, швидко йде до конкретної мети. «Активіст» може бути: самовпевненим і підкреслено незалежним, впертим, запальним і навіть грубим, категоричним у словах й оцінюваннях. Менеджеру слід бути енергійним, і в бесіді швидко переходити до справи; перед зустріччю ретельно підготуватися до спілкування, бути лаконічним. «Активіст» не любить «лобових» вказівок з чужої сторони, тому важливо надати клієнтові самому вибрати із запропонованих двох або більше конкретних варіантів, створивши ілюзію, що це його власне рішення і вибір.

Інша типологія зроблена на основі аналізу способу життя клієнтів, який тісно пов'язаний з потребами і мотивацією. Ця типологія дозволяє визначити не стільки особливості характеру чи темпераменту клієнта, скільки його цінності. А без правильного розуміння цінностей клієнта його навряд чи можна чимось зацікавити. Виокремлюють п'ять типів клієнтів:

- занурений у себе шукач насолоди;
- активна та цілеспрямована особистість;
- представник ділових кіл;
- «сині комірці»;
- традиційний домосід.

Голос, манера говорити є для уважного менеджера основою психодіагностики внутрішнього стану клієнта. Щоб навчитися читати людину як книгу, потрібно вміти побачити в ньому незвичайне і закономірне. Цього можна досягти, звертаючи увагу на інтонацію, гучність і швидкість мовлення, висоту і

забарвлення голосу, а також на дихання клієнта. *Інтонація* – найважливіше джерело первинної інформації про особу клієнта, за нею можна майже безпомилково визначити, що він уособлює: скромний або пихатий, чи здатний співчувати, чи безжалісний, чуйний чи черствий, співчутливий або байдужий. Висота голосу – ще один показник внутрішнього стану споживача. Високий пронизливий голос може вказувати на хвилювання або страх. Низький голос свідчить про спокій і відчуття власної гідності.

Існує низка ефективних прийомів, за допомогою яких можна привернути увагу і зацікавити клієнта:

1. *Особливості клієнта.* Кожну людину приваблює тільки те, що його стосується. Особливості – це те, чим людина відрізняється від інших людей, чого вона досягла. Починаючи розмову з клієнтом з підкреслення його специфічності, його індивідуальності, менеджер тим самим підігріває інтерес до подальшої бесіди. Звичайно, співробітникам готелю не завжди вдається дізнатися щонебудь про клієнта, за винятком того, що розповість він сам. Однак психологія продажів для того й існує, щоб допомогти менеджеру побачити та дізнатися більше, ніж скажуть слова. Індивідуальні особливості можна знайти майже в кожному клієнті, якщо бути достатньо уважним, винахідливим і спритним.

2. *Особливості фірми.* Кожний ресторан, кожний готель відрізняється від інших – може виділятися асортиментом і якістю пропонованих послуг, швидкістю і рівнем обслуговування, розвиненим духом корпоративності, низькими чи високими цінами, наявністю ексклюзивних пропозицій, оригінальним інтер'єром і дизайном і т. д.

Увага клієнта – це одна з центральних проблем психології у готельно-ресторанному господарстві. Допомогти її досягненню може вміння працівника скеровувати увагу клієнта в потрібне русло. Існують такі засоби:

1. *Періодична «побудка» клієнта.* Для того, щоб довше утримувати увагу клієнта, рекомендується: змінити позу; змінити гучність мовлення; зробити рух рукою; змінити інтонацію; змінити тему розмови. Якщо клієнт демонструє поглядом, позою або мовною паузою певну відповідну реакцію, необхідний наступний крок – викликати інтерес до пропозиції. Якщо цього не зробити, то

все попереднє буде марним.

2. *Перефокусування уваги клієнта на його внутрішній стан.* У споживача можуть виникати стани, якоюсь мірою схожі з трансом. Транс – один з природніх станів людини, для якого характерна обмежена увага до зовнішнього світу і зосередження на своєму внутрішньому. Гроші, вартість послуги відходять на друге місце, вирішальним чинником стають власні бажання.

3. *Залучення до процесу,* тобто запрошення клієнта до спільної діяльності з менеджером. Наприклад: «Зараз ми розглянемо п'ять найголовніших переваг готельного номера на третьому поверсі». Займенник «ми» несе в собі функцію запрошення до спільної діяльності.

4. *Ефект незавершеної дії.* Наприклад, менеджер звертається до клієнта: «У нас для Вас є три дуже вигідних пропозиції. Давайте почнемо з першої».

5. *Створення очікувань.* Ще один спосіб сфокусувати увагу споживача – створити у нього позитивні очікування. До прикладу: «Наступна страва буде ще смачнішою». Або: «Це важливіше, ніж Ви можете уявити».

6. *Використання слів підвищеної емоційної значущості.* До таких слів належать ім'я клієнта, слова «вигода», «користь», «знижка», а також фрази типу: «Це дасть Вам можливість...», «Це Вам дозволить...».

7. *Зміщення фокусу уваги.* Можна змістити увагу клієнта з якості послуги (наприклад, номерів в готелі) на вигідність, скажімо, з точки зору періоду знижок. Наприклад: «Це унікальна пропозиція, оскільки на цьому тижні ми даємо знижку 30 % від початкової ціни».

Таким чином, увага відіграє одну з головних ролей в процесі обслуговування. Лише те, що потрапляє в поле уваги клієнта, може породжувати його думки і реакції.

Психологічні особливості обслуговування клієнтів значною мірою ґрунтуються на психологічній культурі ділової розмови, тобто на єдності знань, що відображають закономірності психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Психологічна культура продажів продукту у готельно-ресторанній сфері починається зі створення сприятливого психологічного клімату. Щоб завоювати до себе прихильність

клієнта, не варто прагнути до досягнення тільки односторонніх вигод. Дуже важливо зацікавити його ексклюзивністю й унікальністю або, навпаки, широкою популярністю пропонованого продукту. Користуючись психологічними прийомами, менеджер може на самому початку бесіди швидко зацікавити клієнта і безболісно для його самолюбства схилити до своєї думки. Сприятливий психологічний клімат значною мірою пов'язаний з тим, який психологічний настрій клієнта, який його душевний стан або психологічне самопочуття. Психологи виокремлюють низку аспектів, що забезпечують будь-якій людині хороше психологічне самопочуття. До їх складу можна віднести вміння:

- вести себе спокійно і невимушено;
- зосередити всю увагу на клієнті;
- посміхатися і підтримувати зоровий контакт очей;
- показувати мімікою зацікавленість у бесіді;
- використовувати відкриті жести;
- говорити з тією ж швидкістю, що і клієнт;
- позитивно відгукуватися про особистості клієнта;
- демонструвати доброзичливість, задоволеність життям, гармонію з собою і навколишніми.

Створення сприятливого психологічного клімату не в останню чергу залежить і від того, наскільки добре працівник готельно-ресторанного господарства засвоїв і застосовує при обслуговуванні клієнта постулати корпоративної культури своєї фірми. В цілому ефективну корпоративну культуру формують такі принципи:

- злагожденість, взаємодія, командний дух;
- задоволення роботою і гордість за її результати;
- відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості праці;
- готовність до змін, породжених прогресом і конкурентною боротьбою.

Одним з вирішальних психологічних факторів, що впливають на ефективність обслуговування, є здатність менеджера створити про себе і

організацію хороше враження.

Існують спеціальні прийоми створення гарного враження. Особливу роль відіграє *афіліація*, яка передбачає подолання сценарно-рольової моделі поведінки. Мало просто виконати свої професійні обов'язки згідно з посадовими інструкціями. Всяка людина, як би вона не була захоплена своєю роботою, має своє особисте життя – персональні інтереси, захоплення, прагнення, інтереси і потреби своєї сім'ї. І якщо вести розмову з клієнтом в руслі його особистих інтересів, то це, як правило, викличе в ньому підвищену вербальну активність, супроводжувану позитивними емоціями.

У процесі надання готельно-ресторанних послуг основою для побудови довіри у клієнта є стан *рапорта*, який характеризується встановленням позитивних взаємин, порозуміння і довіри. Рапорт означає, що почуття, думки й інтереси людей перебувають у гармонії, що людям добре разом і вони є опорою одне одному. Це дозволяє значно скоротити дистанцію спілкування і відкрити двері в несвідоме клієнта. Рапорт між двома людьми – це близькі, довірчі, відкриті, вільні, надійні та приємні стосунки між ними.

Найбільш дієвим засобом для створення рапорта є *пейсинг* (відображення почуттів) – прагнення показати клієнту, що ви розумієте його почуття. З одного боку, коли присутній рапорт, пейсинг відбувається абсолютно несвідомо. Але, з іншого боку, пейсинг можна застосовувати і свідомо як специфічну техніку досягнення рапорта. Це стає актуальним, коли обслуговується клієнт, що прийшов до закладу вперше. Клієнт замкнутий, налаштований вичікувально або скептично, знаходиться в оборонній або наступальній позиції.

Виокремлюють три правила застосування пейсинга:

1. При відображенні почуттів акцент робиться не на змісті повідомлення, а на емоційному стані клієнта.
2. Відображаючи почуття клієнта, варто показувати йому, що ви розумієте його стан. Для цього можна, наприклад, скористатися фразою: «У мене таке відчуття, що ви чимось схвильовані». Або: «Мені здається, що ви трохи ображені...».
3. Зрозуміти почуття клієнта можна, по-перше, звертаючи увагу на вжиті

ним емоційно забарвлені слова (підступний, неприємний, важкий, несподіваний, боляче бачити, важко було уявити і т. д.). І, по-друге, за виразом обличчя, жестами, голосом та інтонацією.

Важливо переконатися, чи довіряє клієнт працівникові готельно-ресторанного закладу. Для цього потрібно вміти розпізнавати невербальні сигнали – міміку, жести, інтонацію та ін. Це, в свою чергу, вимагає уважності, чуйності та спостережливості. У разі виявлення недовіри варто проаналізувати її причини та вжити відповідні дії. Встановити довірчі стосунки допоможе підлаштування під тон голосу і темп мови клієнта. Підлаштування зазвичай відбувається непомітно, оскільки люди, як правило, не усвідомлюють тону голосу і темпу своєї промови. Синхронізація тону або темпу голосу – найкращий шлях встановлення довіри. Тон голосу буває високим або низьким, гучним або м'яким, тихим. Темп голосу буває швидким або повільним, з паузами і без пауз. Однак, підлаштовуючись під голос клієнта, важливо не перестаратися: різка зміна тону і темпу мови може здатися йому глузуванням.

3. Психологія конфлікту в сфері обслуговування

Конфлікти в туристичному бізнесі, як і в будь-якій галузі, де мова йде про обслуговування клієнтів, виникають, на жаль, нерідко. Дуже важливо, щоб персонал був підготовлений до правильної поведінки в подібних ситуаціях. А для цього потрібно хоча б приблизно знати, коли ще можливе виникнення конфліктної ситуації. Можна умовно виокремити декілька рівнів прояву конфлікту:

- між клієнтом (потенційним або реальним) і адміністрацією туристичної фірми (менеджери, перекладачі, водії транспортних засобів та ін.);
- між співробітниками туристичного підприємства (конфлікти всередині самої організації, а також з її конкурентами, контрагентами та посередниками);
- між відвідувачами (в групових турах, на екскурсіях, в ресторані, під час проживання в готелі, участі в розважальних заходах і т. д.).

Конфлікти між клієнтом і адміністрацією найчастіше проявляються у формі

різноманітних скарг. Сучасний клієнт, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку туристичних послуг, став більш грамотним і педантичним у питанні виконання своїх прав, передбачених договором. З іншого боку, строкатість і різнорівневість якості надання послуг, обумовлені діяльністю нових та менш досвідчених туристичних фірм, провокують його на конфлікт. У результаті відвідувачі скаржаться на неналежне виконання послуг, обіцяних адміністрацією туристичної фірми або рекламною інформацією, на несвоєчасне інформування про зміни в обслуговуванні, недостовірну інформацію і т. д.

Найчастіше конфлікти можуть виникати при грубому ставленні працівника соціально-культурного сервісу (працівника або адміністратора готелю, офіціанта і т. д.) до споживача або навпаки.

До конфліктів призводять і непорозуміння як результат взаємної помилки. Наприклад, адміністратор готелю видав не той ключ від номера, переплутав поверхи, записав хибні паспортні дані, неправильно назвав ім'я та по-батькові гостя і т. д. Залежно від характеру клієнта це може стати джерелом конфлікту. Але джерелом конфлікту може бути і сам гість. Наприклад, клієнт бронює номер на нетривалий час. Потім після закінчення цього терміну він бажає продовжити своє проживання в номері. Але це не завжди можна зробити, оскільки номер може бути вже проданий раніше. Співробітники готелю змушені виселити свого гостя. Ось і конфлікт. Але непорозуміння трапляються і в діяльності ресторану. Припустимо, офіціант не попередив, що замовлена страву буде готова не раніше ніж через півгодини, а клієнт, не знаючи цього, проявив підвищену нервозність.

Часто конфлікти виникають там, де відсутня психологічна сумісність партнерів з обслуговування. Найчастіше через особливості характеру клієнта. Наприклад, «активний» клієнт перебиває «слабохарактерного» адміністратора під час заповнення анкетних даних гостя. Відвідувач ресторану ображає офіціанта натяками на можливу «винагороду», «чайові» за умови особливо уважного до нього ставлення. При цьому особливого значення набувають такі особистісні якості співробітників підприємств закладів гостинності, як стриманість і терпіння. Потрібно вміти завоювати прихильність клієнта, знайти до нього індивідуальний підхід.

Конфлікти між співробітниками підприємств і між самими клієнтами – це наступні два рівні, два «полігони», дві великі зони для прояву конфлікту. Маючи свою специфіку, вони, в той же час, не є відособленими і незалежними стосовно конфліктів між споживачами і надавачами послуг. У тому й особливість конфлікту, що він може втягувати в конфліктний процес нових учасників. Крім того, кожен із цих трьох умовно виокремлених рівнів має безліч підрівнів, на кожному з яких, у свою чергу, можуть виникати різні види і типи конфліктів. Тому буде доцільним, якщо ми зараз розглянемо основні види та типи конфліктів у сфері обслуговування.

Конфлікт починається з передконфліктної ситуації, тобто із зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту внаслідок певних протиріч. Але протиріччя не завжди переростають в конфлікт. Лише ті протиріччя, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, призводять до конфлікту. Стосовно сфери соціально-культурного сервісу, це може означати, наприклад, ступінь невиконання передбачених договором зобов'язань. Наприклад, зустріли майбутнього гостя або, всупереч умовам договору, йому довелося добиратися до готелю власними силами, чи були йому надані обумовлені послуги розміщення або це відбувалося в умовах непередбачених обставин? Якщо його в готелі вирішили поселити в номер, що несуттєво відрізняється за категорією від заброньованого (з номера з частковими зручностями в стандартній), гість може відреагувати на це спокійно і поставитися з розумінням. Але якщо йому пропонують замість люксу через брак вільних місць оселитися в стандартному номері або взагалі відмовляються розміщувати за невеликого запізнення, то це вже значно суперечить його потребам, бажанням і можливостям. Оскільки він, як правило, виявляється в чужому місті та не знає, куди йому йти, це протиріччя вже стає суттєвим.

Крім виникнення протиріч і зростання напруженості, для передконфліктної ситуації характерний ріст недовіри, пред'явлення претензій, зменшення контактів, накопичення образ, прагнення довести свою правоту, звинувачення супротивника в несправедливості, стереотипність мислення, поява упередженості та неприязні. Надалі може відбутися руйнування колишніх

структур взаємодії, перехід від взаємних звинувачень до погроз, зростання агресивності, формування «образу ворога» і установка на боротьбу з ним. Передконфліктна ситуація поступово переходить у відкритий конфлікт. Однак для цього необхідний інцидент, тобто формальний привід для початку явного протиборства. Ним може стати груба чи недоречна фраза співробітника соціально-культурного сервісу, ігнорування питання відвідувача, відсутність води в номері, брудні серветки в ресторані і т. д. Інцидент може бути випадковим, закономірним чи спровокованим однією зі сторін конфлікту. Іноді інцидент ініціює третя сторона, яка має свої таємні інтереси в чіємусь конфлікті. Наприклад, один з офіціантів, який бажає звільнення свого колеги, може кинути фразу втомленому очікуванню клієнту: «А він завжди спізнюється! Мало того, що ставить під загрозу імідж нашого ресторану, він ще не поважає клієнтів, змушуючи їх по півгодини чекати! У вас же є свої справи, і вам дорогий ваш час, щоб витратити його даремно!» Після таких слів, сказаних третьою стороною, ймовірність конфлікту між офіціантом і клієнтом виростає у багато разів. Ці слова і стануть тією краплею, яка переважить чашу терезів, підлиє масла у вогонь. Вони і будуть інцидентом.

Фахівці рекомендують декілька правил запобігання конфліктам у закладах гостинності:

1. Для уникнення конфлікту бажаний компроміс. Потрібно на подію, чіюсь поведінку поглянути ширше, ніби іншими очима. Можна застосувати й інший прийом: наприклад, подумки поставити себе на місце клієнта. Готовність до поступку завжди пом'якшує конфлікт.

2. Доброзичливість до обуреного клієнта допоможе «обеззброїти» його, нейтралізувати його наміри, розсіяти похмурі думки. Менеджеру готелю, офіціантові, бармену не потрібно великих зусиль, щоб приязно посміхнутися своєму співрозмовнику.

3. Коли причиною конфлікту є психологічна несумісність двох людей, то кращий спосіб подолати її – збільшити між ними дистанцію. Так, якщо офіціант виявить, що за «його» столик сів клієнт, з яким у нього раніше склалися конфліктні стосунки, то він може попросити свого колегу обслужити його.

4. Для запобігання конфліктам важливо усунути причини незадоволеності клієнтів і співробітників соціально-культурного сервісу. Незадоволеність роботою пов'язана з багатьма несприятливими факторами: одноманітністю роботи, конфліктами в колективі, неблагополучними відносинами з керівниками, необґрунтованими претензіями споживачів до якості обслуговування.

5. Для запобігання конфліктним ситуаціям велике значення має психологічна підготовка працівників сфери обслуговування. Ця підготовка містить розвиток навичок діалогу з клієнтом, проведення групових занять-обговорень соціально-психологічних ситуацій, що виникають на підприємствах гостинності, а також проведення ситуаційно-рольових ігор та конкурсів професійної майстерності.

6. В основі взаємин персоналу туристичних фірм, готелів і ресторанів з відвідувачами повинен лежати принцип взаємної поваги. Клієнтові мають бути створені оптимальні умови для відпочинку. Завдання працівників – найбільш повно задовольнити його попит. Однак не слід забувати і про почуття власної гідності. Деякі заможні клієнти, виходячи з того, що вони платять гроші, намагаються дивитися на все звисока. Такого допускати не можна.

7. Якщо не стримувати зовнішнього прояву емоцій, то постійний запал може стати серйозною перешкодою в роботі і перетворитися на погану звичку. Щоб проявляти самовладання, працівникові підприємств сфери обслуговування потрібна «професійна маска», привітно-ввічливий вираз обличчя, легка напівусмішка. Оскільки якщо співробітник буде абсолютно щирим у прояві своїх почуттів, то він ризикує стати мішенню для жорстоких і уїдливих споживачів.

У туристичній фірмі, готелі або ресторані варто створювати максимально доброзичливу, спокійну атмосферу, яка нейтралізує прояв агресивності гостем (психологічно безпечний простір). Конфлікт має вирішуватися тільки персоналом, наділеним відповідними повноваженнями з необхідною кваліфікацією. Гостю повинні повідомити, хто буде займатися вирішенням конфліктної ситуації, щоб він відчував, що має справу з фахівцями. При виникненні конфлікту гості повинні постійно відчувати увагу з боку працівників готелю (*емпатійне та рефлексивне слухання*). Прості рекомендації, які

дозволяють впоратися з агресією гостя:

- продумуйте ситуації заздалегідь і будьте готові діяти;
- будьте спокійні, намагайтеся дихати глибоко, використовуйте нейтральні жести і впевнений тон голосу;
- слухайте до кінця – якщо ви не дозволите енергії вийти з людини, вона просто не буде «чути» вас;
- використовуйте активне слухання – питайте, уточнюйте інформацію, кивайте, підтакуйте;
- дивіться в очі, злегка нахиліться в бік співрозмовника, стежте за тим, щоб ваші жести були відкритими;
- будьте чуйні, спробуйте зрозуміти, що відчувають інші, але не дозволяйте «заразити» себе емоційно;
- не соромтеся озвучити отримані в результаті конфлікту негативні почуття, скажіть про них спокійною – це допоможе співрозмовникові оволодіти собою;
- іноді важливо прояснити почуття інших стосовно себе і вислухати справедливу критику;
- запитайте у інших, чого вони хочуть від вас і що самі можуть зробити для вирішення проблеми;
- продемонструйте співпереживання і розуміння ситуації співрозмовника.

Якщо спроби врегулювати ситуацію спричиняють новий сплеск агресії, використовуйте «техніку заїждженої платівки» (вміння повторювати знову і знову, рішуче і спокійно, що ви бажаєте і в чому потребуєте, поки інша особа не відступить або не погодиться на конструктивні переговори: «Мені дуже шкода...», «Я розумію...», «Можу запропонувати...»). У результаті виграють обидві сторони. Таким чином, ґрунтуючись на цих факторах, можна скласти 5 основних правил поведінки в конфліктній ситуації, яка виникає у сфері надання послуг гостинності:

1. Справедливо ставитися до ініціатора конфлікту.
2. Не розширювати предмет спору.
3. Позитивно формулювати гостру ситуацію.

4. Дотримуватись емоційної витримки.
5. Знеособлювати суперечки, не переходити на особистості.

Таким чином, високий рівень співробітників контактної зони в туристичній фірмі, готелі чи ресторані може допомогти у вирішенні конфліктів, що виникають з клієнтами. Але якщо схожі конфлікти виникають знову, то потрібно боротися не з ними, а з їхньою причиною. Кожен працівник зобов'язаний уміти нейтралізувати конфлікт так, щоб гість залишився задоволений і не втратив лояльність до закладу, але інформація, отримана в результаті конфлікту, не повинна ігноруватися, а має аналізуватися і використовуватися у вдосконаленні управління організацією та її методів взаємодії з клієнтами.

4. Амбівалентність психологічної природи ресторанної сфери

У ширшому значенні *амбівалентність* – це неузгодженість, суперечливість у ставленні до чогось (амбівалентність почуттів), двоїстість чуттєвих переживань, котра виражається у тому, що один і той самий об'єкт викликає в людини одночасно два протилежних почуття, тобто неоднозначність у ставленні людини до навколишнього середовища і визначенні системи цінностей. Зазвичай амбівалентність проявляється у прийнятті людиною двох взаємовиключних тверджень чи ставлень, конфлікт яких або не помічається, або ж свідомо чи несвідомо ігнорується.

Психологічна природа ресторанної сфери амбівалентна. З одного боку, вона дозволяє задовольняти приватні інтереси і потреби людини, з іншого боку, відносини з персоналом і відвідувачами розгортаються публічно, ніби виносяться на загальний огляд. Це означає, що і людина, вписана в ресторанний контекст, прагне, по можливості, репрезентувати своє «Я». Разом з тим, у неї з'являється можливість для швидкої зміни своїх стійких ролевих позицій і відносин. Відвідувач ресторану ніби відкритий для нових взаємодій і спілкування. Ресторан є тим психологічним простором, який дозволяє скоротити дистанцію між особистістю і колом відвідувачів, які також у цей же час беруть участь у цьому самому процесі.

Слід звернути увагу на те, що психологічні та соціальні властивості

ресторанного простору змінюються залежно від ступеня його насичення персоналом та відвідувачами. Перенасичення може призводити до появи почуття анонімності, до виникнення відчуття власної меншовартості, до появи почуття дискомфорту, апатії, до прагнення скоріше завершити своє перебування в цьому ресторані. Як показали дослідження, анонімність підвищує агресивність і ніби гарантує певну безкарність, що може призвести до втрати почуття ідентичності, до повного знеособлення.

Отже, психологічні реакції на територіальне вторгнення мають широкий діапазон поведінкових і емоційних проявів, обумовлених культуральними, освітнім, віковим і статевим статусом відвідувачів. Захисні та агресивні реакції проявляються в прагненні зайняти певну позицію (домінантну, ворожу, нейтральну, індиферентну), прийняти позу, використовувати різні жести (ворожий або заохочувальний погляд, поворот або нахил у бік голови або тулуба, схрещування рук), а також вербальні погрози.

Простір ресторану має бути правильно організовано, щоб відвідувачі не відчували негативних емоцій. Оцінка переповненого простору може бути досить індивідуальною. Наприклад, деякі відвідувачі із задоволенням спостерігають за перенасиченим простором ресторану, клубу, дискотеки, тобто сприймають його як щось збудливе, відсуваючи цим самим власні проблеми на задній план і використовуючи його як захист від самотності. У переповненому просторі жінки і чоловіки ведуть себе по-різному. Так, чоловіки проявляють більше ознак агресивності (від міміки до словесних виразів), а жінки ведуть себе більш спокійно. Часто складається враження, що жінкам такі умови не заважають. Згідно з законами адаптації, через деякий час відбувається звикання до такого простору, яке нейтралізує негативну дію. Досвід показує, що за необхідності люди змирюються з присутністю досить великої кількості інших людей. Характер реакції на перенасичений простір обумовлений психологічним типом людини, а також його психічним станом на певний момент.

З цього випливає, що ресторатори повинні дбати про те, щоб під час відвідування їх закладів не порушувався особистий простір людини, оскільки він є біологічною та психологічною потребою людини, в основі якого лежать

екологічні принципи. Організація особистого простору відображається на ставленні до ресторану, яке може виникнути у людини під впливом конкретного відвідування. Психологи визначають особистий простір як такий, що гарантує право приймати рішення про те, яку міру саморозкриття людина вибирає, яку інформацію про себе він буде передавати і за яких умов. Існує два параметри особистого простору: свобода від небажаної появи чужого і свобода ухвалення рішення про час і місце персональних відносин.

Психічне і фізичне самопочуття персоналу ресторану є значущою детермінантою, що обумовлює не тільки ставлення до роботи, її економічну ефективність. При появі у персоналу емоційного виснаження, деперсоналізації, проявах цинізму, брутальності та черствості у стосунках з іншими людьми, при зниженні власних досягнень, втраті бажання витратити власні зусилля на робочому місці психологи говорять про наявність *«синдрому вигорання»*.

У ресторанному просторі може складатися не тільки позитивна, доброзичлива атмосфера, але й стресова і навіть екстремальна. Тому персонал ресторану повинен мати уявлення про проблемні ситуації, які можуть виникнути у будь-який момент часу. Психологічний простір ресторану може по-різному взаємодіяти з простором персоналу і простором відвідувачів, бути їх частиною, частково перетинатися з ним або мати кілька точок дотику. Всі ці варіанти припускають неоднозначне поєднання з суб'єктивною задоволеністю роботою з боку персоналу або проведенням часу в ресторані відвідувачами.

Розвиток професійної кваліфікації фахівців ресторанної сфери вимагає наявності здібностей виконувати необхідні професійні функції, готовність до перетворення професійної «Я-концепції» і до творчого виконання діяльності. Все вищезгадане дозволяє стверджувати про необхідність психологічного забезпечення діяльності фахівців ресторанної сфери, виявлення і вивчення психологічних чинників, які детермінують результативність діяльності та підвищення можливості функціонування особистості в умовах, що змінюються, як внутрішнього середовища ресторану, так і зовнішнього соціо-економічного контексту.

Найчастіше реакції людей на один і той же ресторан більшою мірою

визначаються не їх стійкими *атитюдами* (установками), а тим, як у кожному конкретному випадку у відвідувачів ресторану складається суб'єктивна інтерпретація про якість ресторанних послуг. Часто ставлення до ресторану складається в результаті думки, яку висловлюють не самі відвідувачі, а референтні (авторитетні) для них люди.