

ГУ «Минская областная библиотека им. А. С. Пушкина»

Отдел библиотековедения

**Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение**

Методические рекомендации

по библиотечной конфликтологии

******

**Минск**

**2015**

1. **Что же такое конфликты и для чего они нужны**

На протяжении жизни мы неизбежно сталкиваемся с той или иной конфликтной ситуацией. Невозможно перечислить и предугадать всевозможные варианты конфликтов как внутри библиотечного коллектива, так и при обслуживании читателей. Конфликт по одному и тому же поводу может разрешиться по-разному в зависимости, как от поведения участников конфликта, так и управляющего воздействия на него со стороны руководителя библиотеки или её подразделения.

Однако поскольку в самых разнообразных, непохожих конфликтах есть что-то общее, то проанализируем наиболее типичные причины возникновения конфликтных ситуаций как внутри библиотечного коллектива, так и в отношениях с пользователями библиотечных услуг, а также рассмотрим основные методы управления конфликтами в целях их разрешения.

Возникающие в процессе практической деятельности различного рода противоречия во многих случаях безболезненно разрешают на основе добровольно достигнутого соглашения сторон. Однако если в дискуссии, обсуждении не была достигнута единая позиция, это приводит к возникновению напряжённости в отношениях между людьми.

Это еще не конфликт, а его предвестник, поскольку конфликтная ситуация не обязательно должна перерасти в конфликт. Устранение причин, её породивших, ликвидирует и конфликтную ситуацию.

Если же конфликтную ситуацию не удается сгладить, она перерастает в конфликт, под которым понимают столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Основной причиной возникновения конфликтов внутри библиотечного коллектива является несовпадение или неполное совпадение интересов руководителей библиотеки и структурных подразделений, «рядовых» членов коллектива и читателей.

В конфликте его инициатор сознательно противопоставляет оппоненту свои действия, интересы, оценки. Оппонент, в свою очередь, предпринимает активные действия, направленные против своего «противника». Конфликты могут возникать и независимо от воли и желания оппонентов – как следствие объективных обстоятельств, так и случайности.

Помимо непосредственных участников конфликта в нём могут быть задействованы и непосредственно не замешанные лица: «посредники», «советники», «сторонники и противники» и другие «третьи лица».

Конфликты не следует рассматривать как нечто абсолютно негативное, экстремальное. Можно сказать, что они необходимы библиотеке, для её развития.

Всякая организация, в том числе и библиотека, проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов. Она не может существовать без внутренней напряжённости, без столкновений между отдельными позициями, представлениями, противоречиями. Конфликт и является способом выявления и разрешения противоречий, обнаружения недостатков в деятельности организации.

Конфликтологи утверждают, что отсутствие противоречий, конфликтов в деятельности трудового коллектива свидетельствует о его застое и деградации. Именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается, а не стоит на месте.

Конфликты многообразны по способам своего существования и развёртывания, по источникам своего происхождения, по причинам и факторам их возникновения. Поэтому круг конфликтов в библиотечных коллективах весьма широк, переменчив и не может быть приведён с исчерпывающей полнотой.

***Виды конфликтов***

В литературе по конфликтологии предлагаются различные классификации конфликтов в организациях. Среди них, как правило, выделяются конфликты «по вертикали» и «по горизонтали».

**Конфликты по вертикали –** это широко распространённые в библиотеках конфликты между руководителями и подчинёнными. Среди них можно выделить конфликты «директор библиотеки – руководитель структурного подразделения», «руководитель – сотрудник», «руководитель – группа сотрудников», либо наоборот.

**Конфликты по горизонтали** **–** это конфликты между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу (межличностные, межгрупповые). В этой группе можно выделить конфликты между структурными подразделениями библиотеки, конфликты типа «сотрудник–сотрудник», «сотрудник–группа», либо наоборот.

Конфликты обычно подразделяются на **деловые**, связанные с производственной деятельностью и **личностные (эмоциональные),** возникающие на почве личных взаимоотношений. Деловые и личностные конфликты тесно взаимосвязаны. Первые из них, если они своевременно не находят своего разрешения, имеют тенденцию перерастать в эмоциональные. С другой стороны, личностные конфликты могут отражаться на производственной деятельности, вызывать деловые конфликты.

Независимо от того, возник ли конфликт на деловой или эмоциональной почве, в нём всегда присутствуют две взаимосвязанные стороны: содержательная*,* то есть предмет спора или разногласий, и психологическая, связанная личностными особенностями оппонентов.

Все конфликты можно подразделить на **открытые*,*** когда оппоненты открыто высказывают свои претензии друг к другу, и **скрытые**, проявляющиеся не в открытом споре, а во внутреннем недовольстве, напряжённости в отношениях с коллегами, причина которых остаётся скрытой от оппонента. Скрытые конфликты имеют тенденцию переходить на стадию открытого противостояния.

По времени протекания конфликты можно подразделить на **скоротечные,** которые быстро и легко разрешаются, и **затяжные,** оказывающие длительное негативное влияние на трудовую деятельность и взаимоотношения в библиотечном коллективе.

По критерию реальности конфликты подразделяются на **истинные** и **ложные*.*** Под ложным конфликтом подразумевается ситуация, когда собственно для конфликта нет повода или причины и он «придуман» кем-то из участников.

1. **Конфликты в библиотечном коллективе**
   1. ***Конфликты между руководителями и сотрудниками библиотеки***

Основная роль в предотвращении и разрешении конфликтов принадлежит руководителю библиотеки. С одной стороны он может быть участником, а иногда и инициатором конфликта, с другой – арбитром при разрешении межличностных и межгрупповых конфликтов.

Предупреждение и разрешение конфликтов в библиотечном коллективе во многом связано **со стилем управления.**

***Авторитарный стиль*** характеризуется применением жёстких способов управления, единоличного принятия решений. Руководитель такого типа склонен вступать в конфликты с подчинёнными, отличается преувеличенным представлением о своих личных качествах, знаниях, способностях и т.п., он всегда уверен в своей правоте. Такой руководитель решает конфликты преимущественно путём «насилия», то есть посредством приказов, распоряжений, указаний.



Убеждённость руководителя в том, что конфликты в коллективе надо глушить, что работа идёт тем лучше, чем меньше конфликтов, следует признать его крупной управленческой ошибкой.

Совсем другое поведение демонстрирует руководитель ***демократического стиля.*** При таком стиле конфликты разрешаются на основе взаимной доброжелательности, совместного разрешения возникших споров и противоречий путём сотрудничества, взаимных уступок, компромисса. Основным способом разрешения конфликта при демократическом стиле управления является *примирение*. Демократический руководитель стремится при разрешении конфликтов как можно меньше прибегать к приказам, полагаясь прежде всего на силу убеждения, а не принуждения.

Такой руководитель ведёт себя при обсуждении конфликта спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он разговаривает доверительным тоном, заинтересованно выслушивает оппонента, не боится извиниться перед ним, если понимает, что не прав, демонстрирует своё уважение и расположение к коллеге по работе. Руководитель с демократическим стилем управления обеспечивает возникновение у библиотекарей чувства сопричастности к принятию управленческих решений.

***Либеральный стиль*** управления в большинстве случаев присущ руководителям неуверенным и характеризуется их практическим устранением от принятия решений, уклонением от разрешения конфликтов в коллективе. Такой руководитель стремится не замечать конфликтов, предпочитая не вмешиваться в них и переложить их разрешение на самих оппонентов.

Игнорирование конфликтов не может их разрешить, а лишь придаёт конфликтам затяжной характер и может расцениваться как самая большая ошибка руководителя при разрешении конфликтов. Так, некоторые руководители либерального стиля в случае заявлений сотрудника типа: «Почему я должна выполнять эту работу?», «Это не моя обязанность», легко соглашаются с претензиями и поручают эту работу другому сотруднику. Такой шаг переводит одну конфликтную ситуацию в другую, так как появятся новые недовольные: «Почему это поручили мне, а не ей?»

Рассмотрим теперь типичные варианты поведения руководителей с разным стилем управления в конфликте, когда библиотекарь отказывается выполнять распоряжение руководителя:

1. Руководитель авторитарного стиля скорее всего и не будет выяснять целей оппонента, а потребует реализации своей цели – выполнения распоряжения.
2. Руководитель демократического стиля обязательно будет стремиться выявить подлинные цели оппонента и совместно с ним, а при необходимости и с участием третьих лиц (например, неформального лидера группы), найти приемлемое для обеих сторон решение.
3. Руководитель либерального типа либо вообще откажется от вынесения своего распоряжения, чтобы не вступать в конфликт, либо безоговорочно согласится с требованиями сотрудника, если это даже не идёт на пользу делу.

Естественно, что названные выше стили управления и, в частности, поведения в конфликтной ситуации, редко проявляются в чистом виде. Выбор той или иной стратегии поведения при разрешении конфликта связан с рядом обстоятельств. Во-первых, стратегия определяется предметом конфликта. В одних случаях, например в конфликтах, связанных с грубым нарушением трудовой дисциплины, уместнее будет директивная стратегия, то есть единоличное принятие мер, направленных на разрешение такого конфликта. В случае делового конфликта целесообразнее использовать убеждающую стратегию (если руководитель уверен в правильности своего решения) или консультативную (чтобы посоветоваться с коллегами).

Выбор стратегии зависит также от факторов, связанных с личностью руководителя: его опыта, профессиональных знаний и навыков, степени его доверия к подчинённым и желания облегчить себе жизнь. Очевидно, чем более опытен руководитель, чем выше уровень его профессионализма, тем более активно в разрешении конфликтов он будет использовать убеждающую стратегию. Чем больше руководитель доверяет своим коллегам, их опыту и профессионализму, тем чаще он будет прибегать к консультативной стратегии. И, наконец, руководитель, не желающий утруждать себя «лишними» заботами, выберет, скорее всего, доверяющую стратегию.

Однако в целом деятельность руководителя по предупреждению и разрешению конфликтов с сотрудниками должна развиваться от административных способов к демократическому подходу к их разрешению.

* 1. ***Межличностные и межгрупповые конфликты в библиотечном коллективе***

В теории управления трудовыми коллективами выделяются понятия:

* **«большая группа»***–*коллектив предприятия, учреждения, где непосредственное личное общение каждого с каждым практически невозможно;
* **«малая группа»***–* члены которой связаны непосредственными межличностными отношениями.

С этой точки зрения коллектив ЦБС представляет собой «большую группу», а её структурные подразделения (отделы, филиалы) – «малые группы», или первичные трудовые коллективы.

Сложность управления библиотечным коллективом ЦБС не только в территориальной разобщенности, но и в самоизоляции коллективов центральной библиотеки и филиалов. На практике это нередко приводит к противоречиям в деятельности, когда единый коллектив ЦБС фактически распадается на ряд замкнутых со своими собственными интересами и предпочтениями, часто не только не совпадающими, но и противоречащими друг другу.

Именно с этими обстоятельствами связаны конфликтные ситуации, когда отдельные сотрудники ЦБС, особенно её центральной библиотеки, считают себя в лучшем случае членами коллектива ЦБ, но не ЦБС в целом. Поэтому, например, и комплектуют они в основном, фонд ЦБ, оставляя филиалам лишь те издания, которые, по их мнению, не нужны центральной библиотеке.

Не чувствуют себя членами большого коллектива и сотрудники филиалов. Именно поэтому они предпочитают обходиться своими силами, а не обращаться за помощью к коллегам других структурных подразделений.

Внутри библиотечного коллектива, представляющего собой формальную группу, нередко стихийно возникают неформальные группы – на основе общего понимания и совместного решения производственных задач и на основе личных взаимоотношений (не только служебных, но и внеслужебных). Такую группу объединяет неформальный лидер – наиболее авторитетный сотрудник, с мнением которого считаются остальные.

В результате каждый библиотекарь подвергается двум видам управляющего воздействия: со стороны своего непосредственного руководителя и со стороны своей неформальной группы. Эти воздействия могут противоречить друг другу и быть источником конфликтных ситуаций.

Одной из наиболее существенных особенностей библиотечных коллективов является то, что практически 100% сотрудников – женщины. Это обстоятельство не может не отражаться на функционировании библиотечного коллектива. Настроение каждого члена женского коллектива – основная движущая сила в его работе. Женщины **эмоциональны и легкоранимы.** Они менее предрасположены к компромиссам, не всегда понимают их вынужденность и необходимость.

******

Наряду с повышенной эмоциональностью женский библиотечный коллектив имеет и объективные характеристики, также оказывающие определённое влияние на возможность возникновения конфликтов. В среднем, по семейному положению среди женщин-библиотекарей примерно 2/3 замужем, а 1/3 – незамужние и одинокие. Очевидно, что это обстоятельство также может провоцировать конфликтные ситуации между сотрудниками, имеющими детей и бездетными, имеющими семью и матерями-одиночками и т.п. Например, отсутствие на работе сотрудницы в связи болезнью ребенка может вызвать негативную реакцию типа: «Почему я должна за неё работать?». Конфликтная ситуация не возникает, если должностная инструкция библиотекаря чётко определяет, кого из сотрудников он должен заменять в случае болезни, отпуска и т.п., на такие замены ему выделен фонд рабочего времени; как труд по замене временно выбывшего сотрудника дополнительно оплачивается и так далее.

Значительное влияние на характер внутренних отношений в библиотечном коллективе и возможности возникновения конфликтов в нём оказывает специфика трудовой деятельности библиотекарей. Для библиотечной практики можно отметить следующие **специфические особенности библиотечной трудовой деятельности:**

* монотонная повторяемость библиотечных процессов и операций, которые постоянно выполняет библиотекарь;
* многофункциональность библиотечного труда, необходимость одновременно (или почти одновременно) выполнять различные по своему содержанию и технологии процессы и операции;
* необходимость общения с большим количеством людей, с их разнообразными требованиями, запросами, характерами, манерой поведения и т. п.

Эти особенности библиотечного труда ведут к накоплению усталости, эмоциональному напряжению, раздражительности и т.п., являясь причиной скрытых, а нередко и открытых конфликтов с коллегами и читателями.

**Рассмотрим типичные причины межличностных и межгрупповых деловых конфликтов.** Прежде всего они связаны с различным пониманием и оценкой того, как надо поступить в тех или иных производственных ситуациях.

На первое место можно правомерно поставить **противоречия поиска,** где сталкиваются новаторство и консерватизм. Можно наблюдать, как инициатива библиотекаря, предлагающего то или иное новшество или усовершенствование в работе, встречает сопротивление со стороны других сотрудников отдела. Причины такого отношения могут быть разными. Наиболее распространённая – консерватизм группы, её стремление работать по давно заведённому порядку, нежелание каких-либо перемен.



Здесь требуется вмешательство руководителя библиотечного коллектива. Единственный путь убедиться в полезности предлагаемого или в его неприемлемости для библиотеки – это экспериментальная проверка новшества в производственной деятельности библиотеки. Только эксперимент может подтвердить правоту одну из сторон в конфликте и убедить другую в ошибочности её представлений.

Нередки ***конфликты между «старыми» и «новыми» сотрудниками.*** Молодому сотруднику требуется время на адаптацию, и помочь ему вжиться в новый коллектив – задача руководителя. Одна из характерных причин возникновения конфликтной ситуации – противоречия на деловой почве между молодым специалистом и сложившимся коллективом. Типичная картина. Молодой специалист: «Нас в вузе учили, что этот процесс надо выполнять таким-то образом». «Старые» сотрудники: «Мы всегда выполняли этот процесс по-другому и считаем, что так правильнее». Ситуация может быть решена как путём совместного решения проблемы, так и при участии арбитров (директора библиотеки, заведующими других структурных подразделений). Важно, чтобы мнения арбитров не исходили из пресловутого «мне кажется», а опирались на регламентирующую документацию, методические пособия, информацию о внедрении тех или иных инновационных проектах в библиотеках, на передовой опыт других библиотек.

***Конфликты, связанные с нарушениями сотрудником трудовой дисциплины*** (опоздания, прогулы и т.п.), с его негативным отношением к своим обязанностям, браком в работе и др. Раздражение ответственных, добросовестных сотрудников вызывают отсутствие у коллеги пунктуальности, точности, добросовестности, его нерадивость, лень, безделие и т.п.



С другой стороны, такой библиотекарь зачастую конфликтует со своими коллегами: «Вы думаете, я должна ещё и работать за такую зарплату?», «Вам надо – Вы и делайте!» и т.д. Всё это вызывает негативную ответную реакцию и неизбежно приводит к конфликту с коллективом. При этом негативное отношение к деловым качествам переносится на личность сотрудника у других членов библиотечного коллектива и нередко сопровождается взаимными обвинениями и нападками, когда чисто эмоциональная сторона затмевает содержательную.

К числу конфликтов «личность-коллектив» относятся **адаптационные конфликты** между правилами и нормами общения, сложившимся в первичном коллективе, и новым сотрудником, стремящимся противопоставить себя группе, противодействовать групповому влиянию, установить те нормы поведения, которые для него привычны. Но так как «со своим уставом в чужой монастырь не ходят», то такое стремление неизбежно вызывает конфронтацию между библиотекарем и коллективом.

Разрешение такого вида конфликтов прежде всего связано с выяснением мотивов, по которым сотрудник противопоставляет себя группе. Эти мотивы обусловлены чаще всего тем, что библиотекарь считает себя более знающим, чем остальные члены группы. Пренебрежительное отношение к библиотечному делу особенно часто встречается у сотрудников, не имеющих библиотечного образования и рассматривающих свою работу в библиотеке как временную, вынужденную. Такое пренебрежение неизменно переносится и на коллег по работе.

Нередко добросовестный сотрудник противостоит проявлениям «группового эгоизма» в библиотечном коллективе. Например, новый сотрудник, привыкший добросовестно выполнять свои обязанности, приходит в коллектив, где его добросовестность и инициатива встречают в лучшем случае насмешку, а то и открытое противостояние.

Наряду с конфликтами на деловой почве для библиотечных коллективов характерны конфликты на почве **личностных (эмоциональных) взаимоотношений.** Возникают они чаще всего на базе различия характеров, личностных особенностей, что нередко ведёт к взаимной неприязни. А когда возникают разногласия и столкновения между группами библиотекарей, то члены каждой из конфликтующих групп обычного начинают воспринимать членов другой группы как своих противников по принципу «Мы-Они».

Возникает неадекватное сравнение (достоинства одной группы завышаются, а другой – занижаются), что, как уже подчёркивалось, негативно влияет и на деловые контакты библиотекарей. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они нередко носят характер скрытого противостояния отдельных сотрудников или групп в библиотечном коллективе.

Именно поэтому важно позаботиться о создании благоприятного социально-психологического климата в библиотечном коллективе, особенно в коллективах структурных подразделений, где сотрудники постоянно находятся в непосредственных контактах друг с другом.

***«Конфликтные личности»*** – выступают инициаторами конфликтов в силу свойств своего характера. В психологии их называют *«вредными типами».* Общение с ними является трудным и сложным. Конфликтологи относят к этому типу грубиянов, крикунов, жалобщиков, максималистов, «всезнаек». Им свойственно преувеличение своей значимости, пренебрежительное, а иногда и уничижительное отношение к оппоненту как специалисту и личности.



Для разрешения руководителем подобных конфликтов следует обратить внимание на нарушение этических норм взаимоотношений с сотрудниками, в других – полезно показать, что завышенная самооценка не имеет достаточных оснований, а позиция, занятая этим человеком в споре ошибочна. Для этого руководитель может пригласить компетентного эксперта, с мнением которого оппоненту будет трудно не согласиться.

В литературе по конфликтологии одним из важных путей устранения причин, ведущих к конфликтам, называется **подбор кадров** и их рациональная расстановка с учётом совместимости характеров. Рекомендуется проведение тестирования сотрудников на их психологическую совместимость, предрасположенность к конфликтному поведению, что позволит руководителю регулировать социально-психологический климат в библиотечном коллективе, учитывать индивидуальные психологические особенности каждого сотрудника.

В большинстве случаев об идеальном коллективе можно лишь мечтать, а практически работать приходится с тем коллективом, который имеется. Наиболее реальным путём для небольших коллективов является наблюдение за работой и поведение сотрудников и воспитательное, а если необходимо, то и административное воздействие на них в целях создания единого, дружного коллектива. Как показывает практика, библиотекари. Работающие в одном отделе и выполняющие общие задачи, постепенно «притираются» друг к другу, и напряжённость в их взаимоотношениях снижается.

*По этой теме см. прил. 1, 2.*

1. **Конфликты с читателями**

Возникающие конфликтные ситуации и конфликты имеют субъективные и объективные причины. Несмотря на типичность многих конфликтных ситуаций, каждая из них имеет свои нюансы.

***Причины возникновения конфликтов:***

* невозможность прогнозировать поведение субъектов общения, неожиданность поступков других;
* наличие других свидетелей, стремление сохранить лицо;
* субъективное восприятие поступков и малая информированность о мотивах;
* неумение анализировать ситуации, проявление личностных качеств и нестандартное поведение других.

***Предметом конфликтных ситуаций*** является право читателя на удовлетворение его информационных потребностей, на уважение его человеческого достоинства, право библиотекаря на соблюдение читателем правил пользования библиотеки, проявление к нему уважения и т.п.

Предметом конфликтных ситуаций являются также обязанности: читателя – соблюдать правила пользования библиотекой и уважительно относится к её сотрудникам; библиотекаря – комфортно обслуживать читателей, соблюдая нормы профессиональной этики во взаимодействии с ними. Причины конфликтных ситуаций кроются в нарушениях прав и обязанностей читателей и библиотекарей той или другой стороной или совместно.

Возникающие напряжённость и психологический дискомфорт между библиотекарем и пользователем в процессе библиотечного обслуживания из-за взаимного непонимания в достижении результата создают конфликтную ситуацию. Если субъекты не способны устранить причины, вызывающие драматизм, то конфликтная ситуация перерастает в конфликт. Выход из него требует от участников больших временных и психологических затрат. Он может закончиться позитивно, если участники приходят к взаимопониманию на основе удовлетворяющего их соглашения. Но может остаться неразрешённым в силу непринятия предлагаемого решения одной из сторон.

***В процессе библиотечного обслуживания*** ***конфликты и конфликтные ситуации возникают в случаях:***

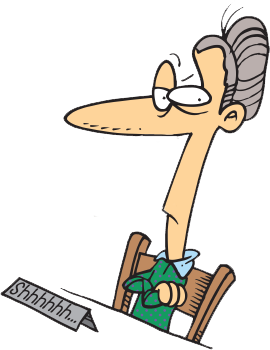
* нарушения читателями правил пользования библиотекой (невозвращение в срок документов; требования выдать их из читального зала; нежелание сдавать в гардероб вещи, не разрешённые для вноса в библиотеку и другое);
* безнравственного поведения, как читателя, так и библиотекаря;
* недостаточного уровня профессиональной квалификации библиотекарей;
* низкого уровня информационной культуры читателей;
* отрицания личных качеств библиотекарей и пользователей библиотек.

**Конструктивные конфликты,** порождаемые неудовлетворённостью читателей отдельными сторонами деятельности библиотеки и т.п., могут послужить совершенствованию работы, если библиотекари адекватно на них прореагируют.

**Деструктивные конфликты** могут закончиться тем, что читатель навсегда покинет библиотеку, а библиотекарь потеряет доверие читателей.

***Предотвращение конфликтов***

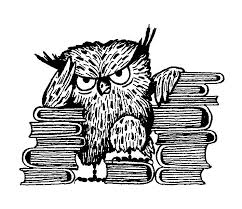
Многие конфликты при обслуживании пользователей не являются неизбежными. Их можно предотвратить, устранив причины, которые ведут к возникновению конфликтных ситуаций. Знание причин, приводящих к конфликтным ситуациям, послужит их предотвращению в дальнейшем. К числу таких профилактических мероприятий относятся постоянная забота о качестве обслуживания, а также воспитательная работа с коллективом библиотекарей, обслуживающим читателей и потребителей библиотечных услуг.

***Причиной конфликтов часто бывает несовпадение возможностей библиотеки и интересов пользователей.*** Ограниченные финансовые, кадровые, материально-технические ресурсы общедоступных библиотек не позволяют им полностью удовлетворять запросы и потребности читателей, что чаще всего приводит к конфликтам между библиотекарями и читателями.

 Например, читатели желали бы получать всю литературу для чтения на дом. Библиотекари в условиях выделения ограниченных средств на пополнение фонда и обеспечение его сохранности, особенно ценных изданий, стремятся максимально ограничить выдачу документов на дом. Очевидно, что в этом и других подобных случаях несовпадения возможностей и желаний конфликт может быть разрешён только путём разумного компромисса между сторонами, в нём участвующими.

Конфликты могут иметь в своей основе различные организационные причины, снижающие качество обслуживания читателей и предоставление библиотечных услуг. Как известно, основными показателями качества обслуживания являются его полнота и оперативность.

***В основе возникновения конфликта лежит чаще всего несколько неоднородных противоречий****.* Это может быть противоречивость самого запроса читателя. Например:

* противоречия между целью чтения и запрашиваемыми изданиями, содержание которых этому требованию не соответствует;
* противоречия между сложностью текста и уровнем общей и читательской подготовки абонента;
* противоречия между потребностями читателей и составом библиотечного фонда и т.д.

Поэтому при анализе конфликтной ситуации важно не ограничиваться выявлением одной причины, которая чаще всего лежит на поверхности (например, библиотекарь отказал читателю в выдаче книги, из-за её отсутствия на месте), а провести анализ всех причин, которые привели к конфликтной ситуации.

Очевидно, что полностью устранить причины, ведущие к конфликтным ситуациям, практически невозможно. Например, довольно часто возникают конфликты, связанные с тем, что читатель не может получить произведение, пользующее повышенным спросом. Полностью ликвидировать такую причину можно только одним путём – пополнить фонд библиотеки таким количеством экземпляров данного издания, чтобы сразу удовлетворить все читательские запросы, что практически невозможно. Поэтому в тех случаях, когда полностью устранить причину возникновения конфликтной ситуации не представляется возможным, надо стремиться к тому, чтобы смягчить влияние этой причины и тем самым не дать ей перерасти в конфликт.

При этом попытка библиотекаря как-то прекратить конфликт, не меняя конфликтную ситуацию (например, выдать читателю «дефицитную» книгу без очереди), не может дать положительного результата, так как это приведёт к возникновению другой конфликтной ситуации, связанной с претензиями других читателей на обслуживание кого-то вне очереди. Тем самым конфликт не только не будет ликвидирован, а будет расширяться, вовлекая в него новых оппонентов – и читателей, и библиотекарей. Если библиотекарь откажет в дальнейшем этому читателю в привилегии при получении «дефицитной» литературы, это может привести только к укреплению чувства взаимного недовольства и неудовлетворённости.

В приведенном выше примере правы, со своей точки зрения, обе стороны. Библиотекарь действительно ни сегодня, ни в ближайшее время не сможет предложить всем читателям произведение, пользующееся повышенным спросом. Каждый отдельный читатель тоже прав, так как библиотека обязана удовлетворять его запросы. Очевидно, что выход из такого конфликта возможен только на основе разумного компромисса. Например, читатель соглашается проявить терпение и подождать, а библиотекарь ставит его «на очередь» и обязуется своевременно известить о возможности получить запрошенное издание.

***Следующая группа причин связана с качеством обслуживания.*** Поводы для таких конфликтов также чрезвычайно разнообразны. К ним, например, относятся:

* затраты времени на ожидание обслуживания (очереди);
* затраты времени на ожидание выполнения читательского запроса;
* ошибочное предоставление читателю вместо запрошенного другого издания или необоснованная замена по инициативе библиотекаря и другие организационно-технологические причины.



**Типичными причинами подобных конфликтов являются:**

* игнорирование читательских запросов;
* отсутствие искреннего желания удовлетворить запрос;
* формальное отношение к требованиям пользователей.

Например, библиотекарь отказывает читателю в выдаче литературы по причине отсутствия издания в фонде. Но сотрудник намеренно умалчивает о такой форме библиотечного обслуживания, как межбиблиотечный абонемент (МБА), потому что ему проще не выполнить запрос, чем оформлять заказ по МБА.

Особую актуальность проблема качества обслуживания приобрела при введении в библиотечную практику **платных услуг.** Одной из типичных причин возникновения конфликтных ситуаций является некачественно выполненная услуга, которую пользователь оплачивает.

Поскольку в системе «библиотекарь–пользователь» задействованы лица, отличающиеся друг от друга по своей подготовленности, опыту, индивидуальным чертам характера и т.п., то проблема конфликтов в этой системе не может ограничиваться выявлением лишь *организационно-технологических причин,* способствующих возникновению конфликтных ситуаций. Это *проблема и социально-психологическая*, тесно связанная с личностью библиотекаря, с его компетентностью и профессиональной этикой.

С другой стороны, причиной конфликтов может быть *низкий уровень информационной культуры пользователей,* их неосведомлённостью о возможностях библиотеки, о правилах пользования ею, о предоставляемых услугах и порядке их получения и т.п., в результате чего пользователи предъявляют к библиотеке необоснованные претензии. Исходя из этого, библиотекари склонны к завышенной самооценке и не прочь обвинить в создании конфликтных ситуаций прежде всего не себя, а читателей. Например, по данным проведенного С.А. Езовой исследования, библиотекари полагают, что 60% конфликтов возникает по вине самих читателей.

***Характеристика образов «вредных читателей»***

Читатель «ароматизированный». Резкий запах туалетной воды вызывает боль у библиотекаря и у находящихся рядом читателей.

Читатель-манипулятор. Обволакивает библиотекаря елеем комплиментов, преследуя цель получить дефицитные книги (в публичной библиотеке), обеспечить себе полное и точное удовлетворение всех запросов на литературу (в вузовской библиотеке).

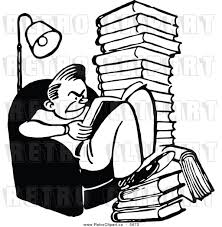
Читатель юный. Изъясняется на сленге, перемежает речь словами-паразитами, даже ругательствами, иначе не умеет.

Читатель-"матерщинник". Употребляет нецензурную лексику в общении с библиотекарем.

Читатель-мошенник. Старается незаметно пронести незаписанную книгу, журнал из библиотеки. Случается, попадается на краже (библиотекарь замечает подозрительное поведение или книга выпадает у него из сумки).

Назойливый посетитель. Приходит в библиотеку, чтобы поговорить о жизни, своих проблемах. В конце рабочего дня библиотекарь ощущает себя разбитым и подавленным.

Читатель, гнобящий библиотекаря, – за то, что тот стоит ниже его на социальной лестнице (меньше получает, хуже одет и т.д.).

Читатель-скандалист. «Правдолюбец», который всегда найдёт повод, чтобы устроить скандал. Он требует пригласить заведующую, угрожает, что сообщит «кому надо», что наведёт порядок (не уточняя, что именно сообщит и какой порядок он наведёт).

Читатель-скандалист с претензиями. Книги требует только новые, чистые; не приемлет платных услуг, делая вид, что не понимает, за что он должен платить деньги. Использует метод заезженной пластинки. Не слышит и не хочет слышать библиотекаря.

Читатель – любитель пощекотать нервы. Время от времени появляется в библиотеке, придирается ко всем мелочам и, в конце концов, выводит библиотекаря из себя.

Неадекватный читатель. Без цели бродит по библиотеке, задаёт невпопад какие-то вопросы, что-то бормочет себе под нос или записывает в блокнот. Скорее всего, такой читатель психически болен. Если он не агрессивен, то нейтральное отношение библиотекарей к нему будет оптимальным в таких ситуациях.

Посетитель-агрессор. Читатель пьян, или накачан наркотиками, или психически болен. Такие люди представляют серьёзную угрозу для библиотекаря, они заходят в библиотеку погреться в мороз, «раскрыть душу», похулиганить.

Читатель-"бомж". Любитель "почитать", может часами просиживать в библиотеке, распространяя запах давно не мытого тела. Читатели от него шарахаются, а библиотекари не всегда знают, как поступать в подобных ситуациях. В правилах поведения целесообразно прописать нормы гигиены, которые должны соблюдать посетители библиотеки.

Посетитель-"мститель". Свою обиду на библиотекаря могут выразить, вонзив кнопки в стул, полив стул клеем, когда библиотекарь выйдет. Некоторые читатели регулярно метят территорию своего пребывания в библиотеке жвачкой (стеллажи, столы, стены).

Читатель-"однолюб". Посетитель с ориентацией на конкретного библиотекаря, к остальным относится свысока, делает вид, что не замечает их. Если библиотекарь поддерживает позицию читателя, ему льстит его избирательность, этому сотруднику следовало бы разъяснить о достоинствах его коллег, что ни в коей мере не умалило бы его репутации.

Читатель – с виду добрячок. Весь сама вежливость, вдруг ни с того ни с сего он начинает обвинять библиотекаря во всех смертных грехах: и книги ему не те выдаёт, и разговаривает с ним не так, как с другими и т.д.

Замечания библиотекарей по поводу нарушений правил пользования библиотекой нередко вызывают у читателей негативную, порой агрессивную реакцию. Чаще всего поводами к подобным замечаниям служат, например, несвоевременное возвращение библиотечных книг, их порча и хищение, шум и громкие разговоры в читальном зале, курение в библиотеке и другое.

Понятно, что ожидать от всех читателей социально адекватного поведения не приходится. К сожалению, среди них встречаются и хамы, и грубияны, и личности с болезненным самомнением, люди, отличающиеся психической неуравновешенностью – вплоть до психически больных людей.

Трудные читатели не должны являться неожиданностью, и библиотекари должны быть психологически подготовлены к общению с различными по характеру, темпераменту и уровню воспитанности людьми.

Когда читатель предъявляет какие-либо претензии к библиотекарю или в чём-то его обвиняет излишне эмоционально, библиотекарю следует не вступать с ним в пререкания, а как можно спокойнее, подробнее и точнее выяснить сущность предъявляемых претензий.

***Есть следующая линия поведения в общении с «разгневанным читателем»:***

* выслушайте читателя, приняв его сторону;
* дайте ему возможность разрядиться, «выпустить пар»;
* не возражайте, иначе ваши возражения усилят чувство антагонизма;
* во избежание непонимания повторяйте основные высказывания читателя;
* если гнев читателя утих, ищите возможности для согласия;
* если читатель не прав, дайте ему возможность сохранить чувство собственного достоинства;
* постарайтесь, насколько возможно, подчеркнуть своё дружелюбие и желание погасить конфликт;
* сохраняйте и свое достоинство, удерживайтесь в позиции «на равных»;
* не бойтесь компромисса, не стесняйтесь извиняться;
* предложите читателю сформулировать желаемый конечный результат;
* рассматривайте проблему конфликта как задачу из учебника и ищите её решение.

Не будет лишним напомнить, что кодекс профессиональной этики библиотекаря *(см. прил. 3),* обязывает его строить свои отношения с пользователями на основе уважения к личности. Важнейшими личностными качествами библиотекаря, обслуживающего читателей, является умение владеть собой в любых, порой не простых ситуациях, контролировать своё поведение. Несомненно, что нервозность, раздражительность библиоте-каря, его плохое настроение провоцируют негативное отношение к нему читателей и служат одной из причин возникновения конфликтных ситуаций. А главное, способствовать предупреждению и разре-шению конфликтов между библиотекарем и читателем будет установка сотрудника библиотеки на полное и всестороннее удовлетворение информационных потреб-ностей пользователей.

**Приложение 1**

**Анализ причин конфликтов**

Попробуйте проанализировать основные причины конфликтов в вашем трудовом коллективе и продумать возможности их устранения. Для этого заполните таблицу, отметив частоту возникновения конфликтов по разным причинам (проставьте «+» в соответствующих графах). Если какие-то причины конфликтных ситуаций, возникающих в вашем коллективе, не отражены в этой таблице, вы можете добавить их самостоятельно. Таблица поможет выявить наиболее часто встречающиеся причины возникновения конфликтов в вашем коллективе.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Причины конфликтов**  **«по горизонтали»** | **Частота возникновения конфликтов** | | |
| **Часто** | **Иногда** | **Никогда** |
| Из-за недостатков  в организации труда |  |  |  |
| Из-за нечёткого распределения обязанностей |  |  |  |
| Из-за неудовлетворительной работы коллег |  |  |  |
| Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распределение заданий между членами коллектива, сверхурочная работа и т.д.) |  |  |  |
| Из-за плохих условий труда |  |  |  |
| Из-за нарушений трудовой дисциплины |  |  |  |
| Из-за начисления зарплаты |  |  |  |
| Из-за сменности |  |  |  |
| Из-за распределения отпусков |  |  |  |
| Из-за таких поступков и действий коллег, мимо которых нельзя пройти равнодушно |  |  |  |
| Из-за личных особенностей, характеров отдельных членов коллектива |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Причины конфликтов**  **«по вертикали»** | **Частота возникновения конфликтов** | | |
| **Часто** | **Иногда** | **Никогда** |
| Из-за недостатков в организации труда |  |  |  |
| Из-за нечёткого распределения обязанностей отдельных работников |  |  |  |
| Из-за неудовлетворительной работы коллег |  |  |  |
| Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распределение заданий между членами коллектива, сверхурочная работа и т.д.) |  |  |  |
| Из-за плохих условий труда |  |  |  |
| Из-за нарушений трудовой дисциплины |  |  |  |
| Из-за начисления зарплаты |  |  |  |
| Из-за сменности |  |  |  |
| Из-за распределения отпусков |  |  |  |
| Из-за стиля и методов работы руководителя |  |  |  |
| Из-за поступков и действий начальника, которые не соответствуют его положению руководителя |  |  |  |
| Из-за недовольства членов коллектива деловыми качествами руководителя |  |  |  |
| Из-за недовольства руководителя деловыми качествами работников |  |  |  |

**Приложение 2**

**Способы реагирования на конфликтные ситуации**

По каждому утверждению необходимо выбрать один ответ: А или Б.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Вместо обсуждения того, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить конфликт с учётом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я всё время пытаюсь найти поддержку со стороны.

Б. Я стараюсь делать всё, чтобы избежать болезненной неприятности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться компромисса.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чём состоят затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Думаю, не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б.Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твёрдо стремлюсь добиться своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить оппонента и сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность оппоненту в чём-то оставаться при своём мнении, если он также идёт навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы всё было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю оппоненту свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать оппоненту логику и преимущество моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить оппонента и сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать всё необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. А. Я стараюсь не задеть чувства оппонента.

Б. Я обычно стараюсь убедить оппонента в преимуществах своей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь избежать бесполезной напряжённости.

18. А. Если это оппонента делает счастливым и он идёт мне навстречу, я дам ему возможность оставаться при своём мнении.

Б. Я всегда отстаиваю своё мнение.

19. А. Первым делом стараюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому мнению.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится между моей и моего оппонента.

Б. Я настаиваю на своей позиции.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция оппонента кажется ему важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б. Я стараюсь убедить оппонента пойти на компромисс.

25. А. Я пытаюсь убедить оппонента в своей правоте.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам оппонента.

26. А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. А. Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б. Если это делает человека счастливым, я позволю ему настоять на своём.

28. А. обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Налаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку со стороны.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возможных разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувства оппонента.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Количество ответов подсчитывается по «ключу», состоящему из пяти разделов: соперничество, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление. Таким образом выявляется наиболее предпочтительная форма социального поведения.

**Ключ к опроснику**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№№** | **Соперни-чество** | **Сотрудни-чество** | **Компро-мисс** | **Избега-ние** | **Приспо-собление** |
| 1 |  |  |  | А | Б |
| 2 |  | Б | А |  |  |
| 3 | А |  |  |  | Б |
| 4 |  |  | А |  | Б |
| 5 |  | А |  | Б |  |
| 6 | Б |  |  | А |  |
| 7 |  |  | Б | А |  |
| 8 | А | Б |  |  |  |
| 9 | Б |  |  | А |  |
| 10 | А |  | Б |  |  |
| 11 |  | А |  |  | Б |
| 12 |  |  | Б | А |  |
| 13 | Б |  | А |  |  |
| 14 | Б | А |  |  |  |
| 15 |  |  |  | Б | А |
| 16 | Б |  |  |  | А |
| 17 | А |  |  | Б |  |
| 18 |  |  | Б |  | А |
| 19 |  | А |  | Б |  |
| 20 |  | А | Б |  |  |
| 21 | Б |  |  | А |  |
| 22 | Б |  | А |  |  |
| 23 |  | А |  | Б |  |
| 24 |  |  | БА |  |  |
| 25 | А |  |  |  | Б |
| 26 |  | Б | А |  |  |
| 27 |  |  |  | А | Б |
| 28 | А | Б |  |  |  |
| 29 |  |  | А | Б |  |
| 30 |  | Б |  |  | А |
| **Итого** |  |  |  |  |  |

**Приложение 3**

**Кодекс профессиональной этики**

**библиотекаря Беларуси**

* обеспечивать высокий уровень обслуживания, создавать условия для равноправного, свободного и комфортного доступа пользователя к информационным ресурсам;
* сохранять духовные ценности и способствовать развитию национальной культуры;
* уважать человеческое достоинство и придерживаться общечеловеческих принципов морали, плюрализма идей, принципов интеллектуальной и информационной свободы:
* признавать и с уважением относиться к интеллектуальной собственности;
* обеспечивать оперативность, полноту и объективность информации, которая подается пользователю;
* отделять профессиональные обязанности от личных интересов, стремиться к тому, чтобы личные убеждения не мешали свободному доступу пользователя к информации;
* защищать права пользователя на конфиденциальность сведений о нём и его информационных запросах;
* стремиться к безукоризненному исполнению своих профессиональных обязанностей;
* относиться к пользователям библиотек с уважением и доброжелательностью;
* считать себя членами профессионального общества и относиться к коллегам по работе справедливо и с уважением, защищать их права;
* обмениваться знаниями и опытом, способствовать авторитету своей профессии и заботиться о её высоком статусе.

*Исполнение «Кодекса профессиональной этики библиотекаря Беларуси» является моральным обязательством и профессиональной обязанностью каждого библиотекаря.*

**Список литературы**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология : [учебник для вузов] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 3-е изд.. – СПб. : Питер, 2007. – 490 с.
2. Богданова, И.А. Библиотечный коллектив: методологи-ческие и методические аспекты изучения : учебно-методическое пособие / И.А. Богданова. – Москва : [Литера], 2011. – 142 с.
3. Ванеев, А.Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение / А.Н. Ванеев. – СПб. : Профессия, 2002. – 118, [2] с. – (Библиотечный практикум).
4. Дыченко, Л.Ф. Психология деловых отношений в библиотеке : научно-практическое пособие / Л.Ф. Дыченко. – Москва : [Литера], 2011. – 158 с. – (Современная библиотека).
5. Езова, С.А. Профессиональное общение: новые нюансы и аспекты : научно-практическое пособие / С.А. Езова. – Москва : Либерея Бибинформ, 2012. – 94 с.
6. Трушина, И.А. Этика библиотекаря: моральный закон внутри нас / И.А. Трушина. – Москва : ФАИР, 2008. – 270 с., [1] с.

**Конфликты в библиотеке: предупреждение**

**и разрешение (методические рекомендации по**

**библиотечной конфликтологии)**

Составитель: Михайлова О.Н.

Редактор: Законникова Л.Г.

Ответственный за выпуск: Лыко М.В.

Заказ № 12 Тираж 35 экз.

Подписано в печать: 18.09.2015

Ризограф Минской областной библиотеки им. А.С.Пушкина

220005 г. Минск, ул. Гикало, 4

Минская областная библиотека им. А.С.Пушкина