КОНСТРУКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В БИБЛИОТЕКАХ





Мунира Максумова,
Главный библиотекарь Республиканского центра сводного электронного каталога

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - это противоречие между двумя или более сторонами, т.е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое

Конфликты занимают особое место в жизни человека и общества. Управление ими в организации является одним из важнейших направлений в деятельности руководителя. От его компетенции в области конфликтологии зависит успех решения конфликтологических задач и успех в целом его управленческой деятельности.

Каждый человек стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные совместной работой сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Если в жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса не преподносят, то для руководителя конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые.

Руководить без конфликтов - возможно ли?

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Руководитель согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - это противоречие между двумя или более сторонами, т.е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, объединению групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать. В тоже время конфликты могут ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Каковы же причины этих конфликтов? Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Люди всег-

да хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтам.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делая то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

Конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, между личностью и группой, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится навязать свои. Конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей. Руководитель бывает вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю.

Межгрупповые конфликты. Группы нередко конфликтуют друг с другом из-за различия целей. Например, в отделе сбыта, ориентированном на покупателя, всегда должны быть большие товарные запасы для выполнения заказов, что, в свою очередь, ведет к увеличению затрат, это, как следствие, противоречит интересам финансового и других отделов.

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты. Так, *вертикальный конфликт* - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п. *Горизонтальный конфликт* вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. *Линейно-функциональный конфликт* чаще ▸

Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт

Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта

носит характер различия во взглядах. *Ролевой конфликт* возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Исходя из ***степени внешнего проявления,*** конфликт бывает скрытным (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

По своим ***последствиям*** конфликты бывают конструктивными и деструктивными. *Конструктивные* предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится *деструктивным*. Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в *деструктивный*. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Участники конфликта

Можно выделить шесть типов конфликтных личностей, вольно или невольно провоцирующих дополнительные столкновения с окружающими.

К ним относятся:

Демонстративные. Стремятся быть в центре внимания, поэтому становятся инициаторами споров. Любят хорошо выглядеть в глазах других. Их отношение к людям определяется тем, как они к ним относятся. Им легко даются поверхностные конфликты, любуются своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливаются к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегают. Не уходят от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствуют себя хорошо.

Демонстративные. Стремятся быть в центре внимания, поэтому становятся инициаторами споров. Любят хорошо выглядеть в глазах других. Их отношение к людям определяется тем, как они к ним относятся. Им легко даются поверхностные конфликты, любуются своими страданиями и стойкостью

Ригидные. Обладают завышенной самооценкой. Подозрительны. Прямолинейны и негибки. Обладают завышенной самооценкой. Постоянно требуют подтверждения собственной значимости. Часто не учитывают изменения ситуации и обстоятельств. С большим трудом принимают точку зрения окружающих, не очень считаются с их мнением. Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимают как обиду. Малокритичны по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчивы, повышено чувствительны по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Неуправляемые. Такие люди импульсивны, недостаточно контролируют себя. Отличаются плохо предсказуемым поведением, часто ведут себя вызывающе, агрессивно. Могут не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичны. В неудачах, неприятностях они склонны обвинять других. Не могут грамотно планировать деятельность, последовательно претворять планы в жизнь. У них недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекают мало уроков.

Сверхточные. Скрупулезно относятся к работе. Предъявляют повышенные требования к себе и окружающим, создавая впечатление придирок. Обладают повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствительны к деталям. Склонны придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Могут разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Страдают от себя сами, переживают свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержанны во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Слабо чувствуют реальные взаимоотношения в группе.

Целенаправленно конфликтные. Рассматривают столкновение как средство достижения собственных целей, склонны манипулировать окружающими в своих интересах. Используют конфликт как средство достижения своих целей, выступают в нем активной стороной, склонны к манипуляциям и играм

Целенаправленно конфликтные. Рассматривают столкновение как средство достижения собственных целей, склонны манипулировать окружающими в своих интересах. Используют конфликт как средство достижения своих целей, выступают в нем активной стороной, склонны к манипуляциям и играм. Очень рационально ведут себя в конфликтной ситуации, просчитывают варианты по типу: «если я так, то…». Знают слабые и сильные стороны соперника, в споре пытаются доказать свою правоту, напористы в достижении чего-либо, подавляют более слабых.

Бесконфликтные. У них неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречивы. Обладают легкой внушаемостью. Зависят от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируются на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видят

перспективу. Излишне стремятся к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумываются над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.

Любой конфликт имеет временные границы - начало и окончание конфликта. Начало конфликта характеризуется возникновением первых актов противодействия. Конфликт считается начавшимся в случае совпадения трех условий:

- один участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (как физически, так и морально, информационно);
- второй участник осознает, что указанные действия направлены против его интересов;
- второй участник в связи с этим предпринимает активные действия по отношению к первому участнику.

Таким образом, народная мудрость, говорящая о том, что спорят всегда двое, вполне справедлива, и ответственность за конфликт несет не только инициатор. Окончание конфликта - прекращение действий друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы:

Латентный период (предконфликт) включает этапы:

- возникновение объективной проблемной ситуации - существует противоречие между субъектами, но оно еще не осознано и нет конфликтных действий;
- осознание объективной проблемной ситуации - восприятие реальности как проблемной и понимание необходимости предпринять какие-то действия;
- попытки сторон разрешить объективную ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием).

Предконфликтная ситуация - ситуация воспринимается как наличие угрозы безопасности, общественным интересам одной из сторон взаимодействия, что провоцирует конфликтное поведение. Важно понять, что угроза воспринимается не как потенциальная, а как непосредственная.

Открытый период часто называют собственно конфликтом. Он включает следующие этапы:

- Инцидент - первое столкновение сторон. При значительной диспропорции сил конфликт может закончиться инцидентом.
- Эскалация (от лат. scala - лестница) - резкая интенсификация борьбы оппонентов. Ее признаки:

1. сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным способам отражения.

2. вытеснение адекватного восприятия другого образом врага, акцентуация отрицательных качеств (как реальных, так и иллюзорных). Тревожные сигналы, свидетельствующие о том, что «образ врага» доминирует:

- недоверие (все, что исходит от врага, - либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);
- возложение вины на врага (враг ответственен за все возникшие проблемы и виноват во всем);
- негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью - нанести вам вред);
- отождествление со злом (враг воплощает противоположное тому, что вы есть и к чему стремитесь, он хочет уничтожить то, чем вы дорожите и поэтому должен быть сам уничтожен);
- представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу вредит вам и наоборот);
- деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является врагом);
- отказ в сочувствии (вы не имеете ничего общего с вашим врагом, никакая информация не сможет побудить у вас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагоразумно).

3. рост эмоционального напряжения. Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба; снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время; сопротивление оппонента.

4. переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Конфликт начинается обычно с высказывания достаточно разумных аргументов. Но аргументы сопровождаются яркой эмоциональной окраской. Оппонент, как правило, реагирует не на аргумент, а на окраску. Его ответ уже воспринимается не как контраргумент, а как оскорбление, угроза самооценке личности. Конфликт сме-

Любой конфликт имеет временные границы - начало и окончание конфликта. Начало конфликта характеризуется возникновением первых актов противодействия

Ситуация воспринимается как наличие угрозы безопасности, общественным интересам одной из сторон взаимодействия, что провоцирует конфликтное поведение. Важно понять, что угроза воспринимается не как потенциальная, а как непосредственная

щается с рационального плана на уровень эмоций.

5. рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация. Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны, в связи с чем эскалация конфликта может рассматриваться как процесс углубления противоречий. При эскалации интересы конфликтующих как бы разводятся на два противоположных полюса.

Конфликт начинается обычно с высказывания достаточно разумных аргументов. Но аргументы сопровождаются яркой эмоциональной окраской. Оппонент, как правило, реагирует не на аргумент, а на окраску. Его ответ уже воспринимается не как контраргумент, а как оскорбление, угроза самооценке личности

6. применение насилия. Как правило, агрессия связана с какой-либо внутренней компенсацией, возмещением ущерба. Важно учитывать, что на этом этапе значение имеет не только реальная угроза, но иногда в значительной степени больше - угроза потенциальная.

7. потеря первоначального предмета разногласий

8. расширение границ конфликта (генерализация) - переход к более глубоким противоречиям, увеличение потенциальных точек столкновения.

9. может иметь место увеличение числа участников.

В момент эскалации конфликта человеком нередко руководит агрессия - т.е. стремление принести вред или боль другому.

Следующий этап - **сбалансированное противодействие** - стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается.

Итак, конфликт - это явление со сложной структурой и динамикой, а поэтому тактики его разрешения должны отличаться в зависимости от этапа, периода и их продолжительности

Завершение конфликта - **переход к поиску решения проблемы**. Основные формы завершения конфликта - разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает этапы - частичную и полную нормализацию отношений оппонентов. Частичная нормализация наступает в случае, когда негативные эмоции полностью не исчезли, и сопровождается переживаниями, осмыслением произошедшего, коррекцией оценок оппонента, чувством вины за свои действия во время конфликта.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

Все эти периоды и этапы могут иметь различную длительность. Некоторые этапы могут опускаться или занимать настолько незначительный промежуток времени, что практически отсутствует возможность различить их. Итак, конфликт - это явление со сложной структурой и динамикой, а поэтому тактики его разрешения должны отличаться в зависимости от этапа, периода и их продолжительности.

Как же управлять конфликтами?

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

Административные средства:

1. четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила: «Закон для всех одинаков»;

2. обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;

3. наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;

4. гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;

5. доступность руководителей персоналу;

6. своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критик подчиненных.

Организационные средства:

1. открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

2. четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3. организационная культура - единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально-психологические средства:

1. принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;

2. работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;

3.материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

4.наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

5.обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Воспитательные средства:

1. проведение работы по разъяснению

негативных последствий конфликтов в коллективе организации;

2. меры по поднятию авторитета руководителей;

3. борьба с формализмом в руководстве организацией;

4. культивирование правдивости и честности как принципов управления;

5. заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;

6. консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;

7. привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;

8.налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными.

Управление конфликтом может осуществляться следующими методами:

1. «Закрытие вопроса»

Этот метод предполагает заинтересованное и доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта. Данный метод применим в тех случаях, когда возможно достаточно убедительное установление объективной истины сторонами (при наличии сильных аргументов, в научном споре, арбитражном процессе и т. п.).

2. «Силовое давление»

Это метод принуждения: административного, экономического, морального. Он требует, чтобы руководитель обладал мощной властью, либо непререкаемым авторитетом. Этот метод оправдывает себя в тех случаях, когда для глубокого изучения проблемы нет времени (при чрезвычайных обстоятельствах, кризисных ситуациях и т. п.). При этом следует иметь в виду, что, как правило, силовое давление лишь приглушает конфликт, загоняет его вглубь и при малейшей возможности он может проявиться с удвоенной силой.

3. «Сглаживание противоречий»

Этот метод обычно предполагает участие посредника, задачей которого является преуменьшение разногласий, общее «успокоение», нахождение точек соприкосновения и т. д. Метод хорош, когда атмосфера конфликта не накалена, отсутствует агрессивность, нет антагонизма. Результативность данного метода во многом определяется личными качествами посредника, а также его квалификацией и подготовленностью к решению задачи.

4. «Движение навстречу»

Это путь компромисса взаимных уступок, торга, отказа от части требований в обмен на уступчивость другой конфликтующей стороны. Компромисс содержит серьезное внутреннее противоречие: с одной стороны, удается сгладить конфликт, с другой - остаются неустранимыми его причины. Поэтому компромисс часто рассматривают как временную, тактическую меру. Кроме того, компромисс не работает там, где существует объективная истина, по поводу которой договориться невозможно.

5. «Уход от конфликта»

Часто этот метод оказывается наиболее действенным. Здесь следует руководствоваться упомянутой выше рекомендацией Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора - избежать его». Дело в том, что, вступая в спор в ходе конфликта, стороны обычно прилагают все силы не для его разрешения, а для изобретения все новых и новых аргументов в свою пользу. Таким образом, противостояние нарастает. Появляется заколдованный круг. Стремясь быстро решить спор в свою пользу, стороны затягивают и усугубляют конфликт. Что касается знаменитой фразы об истине, которая «рождается в споре», то здесь, очевидно, имеется в виду научный спор, который ведется в «стерильных» условиях по строгим правилам.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

- анализ причин (источников) конфликта;
- установление типа конфликта;
- выбор средств для разрешения конфликта;
- выбор методов разрешения конфликта;
- работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
- анализ последствий конфликта;
- принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

Примеры конфликтов

Конфликт №1: Интрига.

Непосредственным участником конфликта является библиограф-консультант, назовем ее Мария. Она относится к демонстративным личностям, что во многом и объясняет наличие конфликта этого плана. Объектами конфликта становятся те лично-

«Закрытие вопроса» Этот метод предполагает заинтересованное и доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта

«Уход от конфликта» Часто этот метод оказывается наиболее действенным. Здесь следует руководствоваться упомянутой выше рекомендацией Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора - избежать его»

сти, которые так или иначе «мешаю» Марии достигнуть свои цели (например, карьерного роста). Нельзя сказать, что абсолютным виновником является только Мария, те кто отвечают на ее талантливо сплетенные провокации, тоже несут ответственность за конфликт. К основным методам решения таких конфликтных ситуаций я бы отнесла «метод ухода от конфликтов». В данном вопросе как нельзя лучше «работает» рекомендация Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора - избежать его».

Причина конфликта: в библиотеке не редко практикуется перевод сотрудников из читального зала на более высокую должность (карьерный рост), одним из таких примеров служит перевод ведущего библиотекаря на должность зав читальным залом, непосредственного руководителя других сотрудников

Конфликт №2: Между группами.

Участники конфликта: коммерческий отдел и отдел по развитию ИКТ.

Причина конфликта не совпадение в профессиональных взглядах. И немного подробнее: в библиотеке отдел по развитию ИКТ основан не так давно, коллектив этого отдела подобран из молодых и креативных специалистов, с прогрессивными взглядами. Коммерческий же отдел состоит из «старожил», которым и не выгодно что-то менять в организации своей рабочей деятельности.

Результат: постоянный хаос, сравнимый лишь с басней Крылова «Лебедь, рак и щука».

Способы преодоления конфликтной ситуации: я вижу только один единственный способ - административный, непосредственное вмешательство руководства: четкая организация работы обоих отделов, введение специальных регламентов по всем конфликтным вопросам.

Конфликт №3: Между личностью и группой.

Участники конфликта: администратор и коллектив читального зала.

Конфликт необходим любой организации, как «приток крови» организму. Когда конфликтов мало, коллективу не хватает творческой активности. Когда их чересчур много, падает производительность

Причина конфликта: в библиотеке не редко практикуется перевод сотрудников из читального зала на более высокую должность (карьерный рост), одним из таких примеров служит перевод ведущего библиотекаря на должность зав читальным залом, непосредственного руководителя других сотрудников. Конфликтов возникает неограниченное множество, характер их может быть различен, но в основе всего, на мой взгляд, лежит элементарный адаптационный период, это время, которое необходимо всем участникам этого процесса.

Способы преодоление конфликтной ситуации: хочу сказать, что все способы хороши, но только при обдуманном их применении, необходим четкий анализ каждого спора и инцидента, иначе, можно необоснованно нанести любому человеку психологическую травму…

В завершении хочу добавить, что почти все зависит от нас самих: наших знаний, немного опыта и, в большей степени, желания жить дружно.

Конфликт необходим любой организации, как «приток крови» организму. Когда конфликтов мало, коллективу не хватает творческой активности. Когда их чересчур много, падает производительность.

Конструктивному менеджеру нужно научится управлять конфликтами, а не только устранять причины и следствия. Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

Негативные приемы деловых контактов

Каждому приятно работать с обязательными коллегами, добросовестными подчиненными, объективными руководителями. Но не все и не всегда таковыми бывают. Тот излишне самолюбив, этот – пассивен и апатичен. Одного не увлекает данная работа, другой вообще откровенный лодырь. А эти – всегда работали хорошо, но вдруг почему-то «испортились». Один завистлив, другой не любит начальника - и оба весьма квалифицированно ставят ему палки в колеса и т.д., и т.п.

Всех случаев негативного поведения работников не перечесть. Но результаты при этом весьма однозначны: конфликты, срывы сроков, некачественная работа, унылое отсиживание рабочих часов, текучесть кадров.

Бороться с подобными явлениями на первый взгляд просто – изживать, изгонять, воспитывать. Но руководителю известно, как это не просто. Остаётся только воспитывать, предугадывая поведение нерадивых работников и нейтрализовать негативные проявления прежде, чем они приведут к тяжелым последствиям. Но как диагностировать подобные случаи и как с ними бороться? Если позитивные принципы показывающие, как надо делать дело, что способствует успешному выполнению заданий, созданию атмосферы деловитости достаточно известны. Гораздо меньше внимания уделяется негативным приемам, способам их выявления и борьбы с ними волокитчиками, демагогами, лодырями и просто недисциплинированными людьми.

Вот эти приемы.

Любители затянуть дело, уклониться от заданий, переложить их выполнение целиком или частично на других чаще всего используют такие способы:

• стремятся брать задания без указания сроков, чтобы потом не быть обвиненными в срыве сроков и невыполнения задания.

• добиваются отмены или отсрочки задания.

• не закончив одного дела, напрашиваются еще на какое-нибудь, чтобы иметь оправдание невыполнения первого.

• пытаются в самый разгар работы уехать в командировку, уйти в отпуск или даже заболеть.

• охотно берут много поручений, чтобы иметь возможность сослаться на перегруженность.

• затягивая исполнения дела, стремятся перевести его в категорию спешных, так как руководители более склонны реагировать на спешные дела, чем на важные. Это дает работать с прохладцей, а в критический момент пользоваться помощью начальника и коллег.

• стремиться доказать, что данный вопрос не входит в их обязанности, и нужно либо поручить другому работнику, либо передать в другой отдел, либо сделать самому руководителю.

• вступают в спор с руководителем по поводу исполнения дела. Это дает возможность вынудить руководителя передать задание другому лицу или выяснить идеи руководителя, связанные с заданием, чтобы исполнить их при исполнении дела и выдать за свои.

• занимаются в неположенное время общественной работой.

• утаивают информацию, полезную для дела, чтобы, когда руководитель допустит промах, вполне аргументировано выступить и раскритиковать его действия.

• обвинять руководителя в том, что его нельзя понять, что он дает глупые задания, сам ничего не может и не делает, а только требует.

• обвинять руководителя в предвзятости. Рассуждая типа:

«Я знаю, что вы хотите меня уволить и ищите, к чему придраться». Это, по существу, разновидность шантажа. Обещать жаловаться выше.

• в отдельных «патологических» случаях для недобросовестных людей характерно даже такое поведение:

Напроситься на грубость или спровоцировать незаконные действия, что дает возможность некоторое время работать бесконтрольно.

Известно, что нерадивые, недобросовестные работники весьма чувствительны к чужим достижениям и личным успехам, в том числе и к успехам руководителей. Поэтому руководитель должен за особой тщательностью следить, чтобы его поведения не расценивались как необходимые лично ему и не выглядели таковыми. Давая задание такому подчиненному, руководитель должен тщательно разъяснить цель его выполнения, добиться понимания этой цели, оттенить возможные выгоды для самого подчиненного.

В то же время практика показывает, что нерадивый работник далеко не всегда не квалифицирован или недостаточно компетентен. В силу различных причин негативные приемы используются и вполне квалифицированными, грамотными в своем деле работниками. Для этого, чтобы не давать им повода для негативного поведения, руководитель, должен вскрывать перед подчиненными слабые стороны своих предложений и спорные моменты.

Плохая работа обычно для хороших работников происходит, как правило, при смене руководства, реорганизация в деятельности коллектива и при перемене в личном производственном положении работника. При желании и опыте можно все это вполне успешно их выявлять, предупреждать и нейтрализовать.

Затягивая исполнения дела, стремятся перевести его в категорию спешных, так как руководители более склонны реагировать на спешные дела, чем на важные. Это дает работать с прохладцей, а в критический момент пользоваться помощью начальника и коллег.

Известно, что нерадивые, недобросовестные работники весьма чувствительны к чужим достижениям и личным успехам, в том числе и к успехам руководителей. Поэтому руководитель должен за особой тщательностью следить, чтобы его поведения не расценивались как необходимые лично ему и не выглядели таковыми

Список литературы

1. Конфликтология. Под ред. А.С. Кармина- изд. Лань, 1999, СПб.

2. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организациях. СПб-2006

3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.-М.: Инфра - М, 1996.

4. Корнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Лениздат, 1991.

5. Верисов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. -М.: 1998

6. . Максумова М.А. Курсовая работа. Конфликтные ситуации в библиотеках. ИПКИР 1986.

7. Богданов Е.Е.Н., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. 2-е изд. -СПб.: -2004.

8. Журнал Знание и сила 1991 Негативные приемы деловых контактов.

9. Соколов А.В. Постсоветские библиотекари. Социально-психологические очерки. СПб -2008 ■