

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 11-е)

УДК 658.012.4-057.177:02\*11

Сулова И.М.

## Управление конфликтами

**Рассмотрены различные виды конфликтов в коллективе и способы их разрешения руководителем.**

Конфликт – у какого директора не дрогнет сердце при этом слове?! Практически каждому знакома ситуация, когда происходит столкновение различных предложений, замыслов, идей, мнений, характеров. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой сделать то же самое. Например, ущемляются интересы сотрудников методического отдела при его реорганизации в отдел маркетинга, или руководителю библиотеки приходится преодолевать недовольство библиотекарей книгохранилища плохими условиями работы, или сталкиваются различные точки зрения по поводу внедрения платных услуг в филиале централизованной системы. Само слово "конфликт" в буквальном переводе с латинского означает "столкновение", поэтому определяется учеными либо через понятие "противоречие", либо через представление о реакции людей на какие-то несоответствия, препятствия, встречающиеся в их жизни и деятельности. Однако противоречия существуют в любом коллективе, но не всякое противоречие вызывает конфликт. Люди могут не соглашаться друг с другом в оценке тех или иных явлений, иметь различные взгляды и вместе с тем дружно и согласованно работать. Несогласие не всегда ведет к конфликту. Препятствия на пути к достижению целей можно устранить и мирным путем, не доводя до конфликта. Противоречия, как замечено, приводят к конфликтам тогда, когда

они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство личности. Таким образом, конфликт определяется как нарушение нормального межличностного или группового взаимодействия, обусловленное необходимостью или целесообразностью изменений в человеческих отношениях, которое выражается в форме активного столкновения тенденций, оценок, принципов, мнений, характеров, этапов поведения.

В практической деятельности руководителя конфликт очень часто рассматривается как весьма нежелательное явление, связанное с ненужными спорами, враждебностью сотрудников, агрессией, разрушением нормальных взаимоотношений в коллективе. В теории управления понятие "конфликт" долгое время применяли тоже с негативной оценкой, как нечто осложняющее нормальную работу, как препятствие, мешающее созданию оптимального социально-психологического климата в коллективе. В результате бытует мнение, что конфликтов следует по возможности избегать или разрешать немедленно, как только они возникают. Эти подходы в большой степени опираются на жесткую систему администрирования, в условиях которой, как известно, не бывает трений и видимых конфликтов, поскольку принимается лишь руководящая концепция. Скажу больше, бюрократическая система управления, основанная на стандартах, раз и навсегда установленных правилах и структурах взаимодействия, в принципе противоречит конфликтологии, поэтому в своих представлениях об оптимальности руководства не допускает существования конфликтов.

Современные исследования со всей убедительностью доказывают, что даже лучшие методы управления не защитят от конфликтов<sup>1</sup>. Мало кому в своей работе удавалось избежать крупных служебных конфликтов, а малые конфликты — практически неотъемлемая сторона деятельности управленцев. Ве-

---

<sup>1</sup>Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — С. 189—204; Не повторить ошибок: Практические советы руководителю. — М.: Экономика, 1988. — С. 154—166; Мескон М. Х.. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 517—531.

роятно, конфликты не могут не возникать, ведь идеального совпадения интересов всех сотрудников не бывает. А если есть различия в интересах, то неизбежны и конфликтные ситуации, когда эти интересы приходят в противоречие между собой. Иногда конфликт действительно имеет отрицательный характер. Он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей библиотеки в целом. Причем как правило негативным бывает не столько сам конфликт, сколько поведение в конфликтной ситуации. Так, на заседаниях научно-методического совета заведующая отделом спорит по любому поводу только потому, что не спорить она не может, а это уменьшает способность совета принимать эффективные решения. Но во многих ситуациях конфликт помогает представить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Обсуждение различных точек зрения и выбор оптимальной приводит к более эффективному выполнению планов и проектов. Открытый конфликт, в котором деловые разногласия отражают различные пути достижения одной цели, очевидно, будет небесполезен.

Таким образом, конфликт может быть конструктивным, ведущим к повышению эффективности деятельности библиотеки, и деструктивным, снижающим личную удовлетворенность, взаимодействие в коллективе библиотеки и результативность работы в целом. Следовательно, проблема состоит в том, как определить точное соотношение между конструктивными и разрушительными ситуациями для прогнозирования возникающих конфликтов и выработки мер их регулирования.

Какие же бывают конфликты? В зависимости от того, что положено в основание деления, психологи предлагают самые различные классификации конфликтов. Если иметь в виду противоборствующее начало конфликтных отношений, то представляет интерес классификация противоречий, данная Г.Л. Смирновым: противоречие поиска, когда сталкиваются новаторство и консерватизм; противоречие групповых интересов, выражаемое в том, что люди отстаивают только свои групповые интересы, игнорируя общие; противоречия, связанные с личными

эгонистическими побуждениями; противоречия несостоявшихся надежд<sup>2</sup>.

Н.В. Гришина различает виды конфликтов в зависимости от препятствий, переживаемых личностью, группой, коллективом:

препятствия на пути достижения основных целей совместной работы;

препятствия в достижении вторичных целей совместной работы, таких как реализация потенциала личности, стремление к творческому росту, признанию со стороны коллектива;

противоречие действий отдельной личности принятым нормам;

личные конфликты, т. е. препятствия, мешающие взаимопониманию и совместимости<sup>3</sup>.

Положив в основу причины возникновения конфликтов, В. Зигерт и Л. Ланг выделяют следующие виды:

мотивационные, возникающие из-за недооценки психологических потребностей человека (ущемление чувства человеческого достоинства, низкий социальный статус библиотечной работы и т. п.);

коммуникационные, из-за неверной интерпретации информации, постоянных сплетен, отсутствия налаженной "обратной связи" между руководителем и подчиненными;

ролевые, вызванные дисгармонией нескольких "ролей", которые приходится "играть" тому или иному сотруднику (например как члену профсоюзного комитета библиотеки и одновременно библиотекарю функционального отдела);

власти и безвластия, когда руководителю, даже в лучших его начинаниях противостоит оппозиция;

конфликты-фантомы, возбуждаемые из-за чего-то, существующего лишь в воображении людей (неверной интерпретации действий, несоответствия полученной информации действительным фактам и т. п.);

конфликты в личной жизни сотрудников, которые затрагивают профессиональную сферу: ухудшают настроение, уменьшают общение, повышают критичность восприятия и т. п.

---

<sup>2</sup> Смирнов Г. Л. Советский человек. М. Политиздат, 1985 — С. 42

<sup>3</sup> Гришина Н. В. Психология — производству и воспитанию. — Л.: Наука, 1984 — С. 19-29

Все это многообразие конфликтов вполне укладывается в четыре основные типа:

внутриличностный конфликт,  
межличностный конфликт,  
конфликт между личностью и группой и  
межгрупповой конфликт<sup>4</sup>.

"Две души живут в моей груди...", – писал Гете, и эти слова очень точно определяют сущность внутриличностного конфликта, который проявляется в самых различных формах. Об одной из них уже говорилось. Это – "ролевой конфликт", когда человеку приходится выполнять противоречивые функции. Часто встречается ситуация: заведующая отделом стала заместителем директора библиотеки. Прежде со многими она была на "ты", в дружеских отношениях. Теперь возникает конфликт "приятельница здесь – руководитель там", довольно ощутимый и болезненный. Исследования показывают, что внутриличностные конфликты возникают, как правило, вследствие нестабильности в рабочей обстановке, отсутствия хороших перспектив в продвижении по службе, неуверенности и неудовлетворенности. В таких условиях подчас сотруднику могут предъявляться противоречивые требования. Например, заведующая библиотекой требует, чтобы работник абонемента постоянно находился на кафедре выдачи и обслуживал читателей, а через некоторое время высказывает недовольство запущенностью внутренних работ (скопилось много нерасставленных книг, карточек и т. п.). Аналогичная конфликтная ситуация может возникнуть из-за нарушения принципа единоначалия, если заведующая филиалом получает указание о резком увеличении числа читателей от директора централизованной библиотечной системы и совершенно противоположное – от методиста, настаивающего на улучшении качества обслуживания того же читательского контингента. Ситуацией для формирования внутриличностного конфликта может послужить рассогласование служебных и личных потребностей. Заведующая научным читальным залом давно планировала на выходные поехать отдохнуть вместе с мужем и детьми, так как ее чрезмерное рвение на работе стало сказываться

---

<sup>4</sup> Эти типы конфликтов рассмотрены в кн.: Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – С. 518–520

на семейных отношениях. Но в пятницу к ней подошла заведующая отделом обслуживания с требованием работать в выходные дни из-за большого наплыва читателей и болезни сотрудников. Это вызвало эмоциональный взрыв, словесную перепалку на глазах читателей.

Самым распространенным считается второй тип конфликтов — межличностный. Вы сами знаете, как бывают неприятны нам некоторые люди, как раздражают они своей манерой поведения, отношением к работе, взглядами на жизнь. Да и они, в свою очередь, не жалуют нас своим расположением и уважением. Часто случается, что молодой, только что назначенный руководитель "в упор не видит" пожилую, заслуженную сотрудницу, считая ее ретроградом, не способным воспринять его современные идеи. Конфликтными бывают ситуации, в которых руководители различных структурных подразделений библиотеки "сражаются" за принятие своей программы или выделение своему отделу дополнительных ресурсов: кадров, оборудования, премий и т. п. Межличностные конфликты носят устойчивый, инерционный характер. Возникнув в деловой сфере как следствие тех или иных разногласий, они могут превратиться во взаимную личную неприязнь. Причем, по исследованиям психологов, такая трансформация характерна именно для женских коллективов, где преобладают неформальные отношения. Следует учитывать и то, что даже когда конфликтуют два человека, на выяснение причин и преодоление противоречий отвлекаются от работы многие другие.

Если вы помните, на прошлом занятии, посвященном формированию оптимального социально-психологического климата, говорилось о том, что формальные и неформальные группы устанавливают нормы поведения, правила, традиции, нарушение которых каким-либо сотрудником, противопоставляющим себя коллективу, как правило, приводит к конфликту. Например, кто-то остается после работы, желая сделать побольше. Коллектив же воспринимает это лишь как стремление "выслужиться" перед начальством. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции коллектива. Так, на собрании все высказались за перенос выходного дня в центральной библиотеке ЦБС с понедельника на субботу. Лишь библиотекарь отдела

обслуживания, будучи твердо убеждена, что это приведет к снижению посещаемости (суббота — выходной день для читателей, который они посвящают библиотеке), выступила против такого решения. Хотя ее мнение и продиктовано интересами библиотеки, ее позиция расходится с мнением коллектива, она — источник конфликта. Конфликт такого типа — между личностью и группой — возникает и в том случае, когда руководитель вдруг начинает "укреплять дисциплину", необоснованно сокращая время обеда, строго контролируя каждую минуту на работе и принимая другие непопулярные дисциплинарные меры.

Межгрупповые конфликты возникают из-за несовпадения интересов многочисленных формальных и неформальных групп, существующих в библиотеке. Традиционным в этом плане можно считать противостояние функциональных и научных отделов. Помню, когда я работала в научно-исследовательском отделе Государственной библиотеки СССР им. В.И. Ленина, явно ощущалось негативное отношение к нам, якобы бездельникам, пишущим диссертации, со стороны "действительно работающих" сотрудников обслуживающих отделов. Такие взаимоотношения постоянно рождали конфликты при распределении премий, различных социальных благ и т. п.

Источник конфликта иногда кроется в противостоянии неформальных групп, сложившихся по возрастному признаку. Например, ветеранов очень раздражает шумная молодежь, их внешне "наплевательское" отношение к работе, даже одежда и прически.

Приведенная типология конфликтов отчетливо выявляет их потенциальные причины: различия в восприятии, интересах, позициях, манере поведения, жизненном опыте; плохая информационная и коммуникационная структура библиотеки; взаимозависимость задач; различие целей; ограниченность ресурсов. Причем очень важно помнить, что монокаузальные, т. е. имеющие одну причину конфликты — редкое исключение. С самого начала руководителю следует приучить себя к необходимости не ограничиваться тем, что лежит на поверхности, анализировать глубже, искать скрытые причины, не упускать соответствующие мотивы. Возможность успешного разрешения

конфликта во многом зависит от умения руководителя анализировать и прогнозировать его последствия — положительные или отрицательные. При эффективном вмешательстве конфликт может иметь такие положительные (функциональные) последствия, как учет разнообразных мнений, более углубленная работа над поиском решений, улучшение сплоченности и сотрудничества. Однако очевидны и отрицательные (дисфункциональные) последствия, заключающиеся в неудовлетворенности работой, ухудшении морального состояния, появлении враждебности, увеличении текучести кадров, снижении взаимодействия и, конечно, в плохой работе.

А теперь о самом главном — как разрешать конфликты? Существуют сотни советов и рекомендаций. Например, В. Зигерт и Л. Ланг выдвигают перечень правил, дающих ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга, уважать в оппоненте его собственные представления и желания;

- слушать, не перебивая, всячески демонстрируя внимание к партнеру;

- выяснять, как противоположная сторона воспринимает конфликт, как себя при этом чувствует;

- четко формулировать предмет обсуждения, устанавливая общие и несовместимые точки зрения;

- искать общее решение и принять общее "коммюнике".

Развернутую методику управления конфликтами предлагают авторы учебника "Основы менеджмента". Эффективные способы разрешения конфликтов подразделяются на две категории: структурные и межличностные. К структурным методам относится прежде всего элементарно четкое разъяснение требований к работе, ее результатам с тем, чтобы подчиненные хорошо понимали, что от них требуется в определенной ситуации. Кроме того, очень важно налаживание координационных и интеграционных связей, наличие различного рода коллегиальных органов (советов, комиссий, межотделских групп). Еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией — установление комплексных целей, требующих усилия различных людей, групп, отделов. Такие цели выступают существенным



фактором сплоченности. Наконец, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта, требуется разработать эффективную систему вознаграждений (благодарность, премия, повышение по службе) тех сотрудников, которые вносят существенный вклад в достижение комплексных целей, помогают другим.

Разнообразны межличностные способы разрешения конфликтов. Так, уклонение подразумевает старание человека уйти от конфликта, не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, заранее чреватых разногласиями. Иногда конфликт можно сгладить путем уговоров не ожесточаться, быть солидарным с общим мнением. Однако при этом конфликт переходит в скрытую фазу, становится глубже и серьезнее. Другой способ — принуждение — заключается в попытке заставить принять свою точку зрения любой ценой, используя свою власть и влияние. Высоко ценится в управленческих ситуациях способность к компромиссу, т. е. принятию точки зрения другой стороны, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт.

Наиболее конструктивный способ — разрешение проблемы, лежащей в основе конфликта. Высший класс руководства — предвидеть возникновение конфликтной напряженности, угадать, кто или что станет источником конфликта, и заранее подготовить меры по разрядке ситуации.

Таким образом, конфликты в коллективе неизбежны. Задача руководителя состоит в том, чтобы найти наилучшие способы и пути их разрешения. Конструктивный подход к конфликтам означает, что следует предотвращать переход возникающих противоречий в межличностные, избегать излишней напряженности во взаимоотношениях, устранять или уменьшать негативные последствия. Необходимо при этом учитывать характер конфликта, уровень развития коллектива, нормы и традиции, личные качества подчиненных.