

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»
Факультет информационно-документных коммуникаций
Кафедра информационно-аналитической деятельности

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

_____ Н. А. Яцевич
«__» _____ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ Ю. Н. Галковская
«__» _____ 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

БИБЛИОТЕЧНАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ

для специальности
1-23 01 11

Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям),

Составитель:

Н. В. Клименкова, профессор, канд. пед. наук, доцент

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета от 21.06.2022.

протокол № 12

Составители:

Клименкова Н. В., профессор кафедры библиотечно-аналитической деятельности учреждения образования «Белорусской государственной академии культуры и искусств», канд. пед. наук, доцент.

Рецензенты:

Ученый совет государственного учреждения «Центральная научная библиотека имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси»;

Касап В.А.- профессор кафедры информационных ресурсов и коммуникаций учреждения образования «Белорусской государственной академии культуры и искусств», канд. пед. наук, доцент.

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

Кафедрой библиотечно-информационной деятельности (протокол от 13.05.2022 № 10);

Советом факультета информационно-документных коммуникаций (протокол от 31.05.2022 № 9)

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
Учебные пособия.....	7
Тексты лекций.....	7
Раздел 1. Сущность и природа библиотечного конфликта	
Тема 1. Библиотечная конфликтология как наука и учебная дисциплина. Природа библиотечного конфликта, его структура и динамика.....	7
Тема 2. Конфликтогены. Их роль в возникновении конфликта. Манипуляция как повод к конфликту.....	17
Тема 3. Межличностные и межгрупповые конфликты в библиотеке. Роль руководителя в предотвращении и разрешении конфликтов.....	27
Раздел 2. Предотвращение и разрешение конфликтов в библиотеке	
Тема 4. Правила рационального поведения в конфликте. Пути выхода из конфликта.....	34
Тема 5. Способы психологической самозащиты как средство предотвращения конфликта.....	41
Тема 6. Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования.....	50
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
Семинарские занятия.....	53
Семинар 1. Конфликты в профессиональном общении библиотекаря. Предотвращение и разрешение.....	53
Практические занятия.....	54
1. Профилактика конфликта, вызванного применением конфликтогена демонстрации превосходства.....	54
2. Рациональное поведение в ситуации манипулирования как профилактика конфликта.....	55
3. Кодекс поведения в конфликте.....	55
4. Что делать, если двое конфликтуют?.....	56
5. Конфликт в библиотечном коллективе (анализ и разрешение конфликтных ситуаций).....	57
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	
Темы для самостоятельного изучения и формы контроля.....	59
Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов.....	60
Вопросы для самоконтроля.....	61
Вопросы к зачету.....	62

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....63

Рекомендуемая для изучения литература

Основная литература.....64

Дополнительная литература.....64

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Изучение в учреждениях высшего образования библиотечной конфликтологии обусловлено фундаментальной ролью психологической и педагогической подготовки специалистов информационно-документной сферы в условиях трансформации библиотеки и библиотечной профессии под влиянием интенсивного развития информационных технологий, возрастания роли человеческого фактора в процессе создания, сохранения и распространения информации. Все это требует формирования у специалистов навыков бесконфликтного взаимодействия с пользователями и коллегами по работе.

«Библиотечная конфликтология» – одна из специальных дисциплин по выбору, необходимых для подготовки библиотекарей-библиографов высшей квалификации.

Данный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения дисциплине «Библиотечная конфликтология». Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа в сфере межличностного взаимодействия с пользователями и коллегами по работе в процессе библиотечно-информационного обслуживания, организации социокультурной и просветительской деятельности библиотеки.

Цель УМК по дисциплине «Библиотечная конфликтология» – систематизация учебно-методических материалов, необходимых при изучении существенных аспектов бесконфликтного взаимодействия библиотеки с контингентом ее пользователей. Знание основ библиотечной конфликтологии необходимо при создании и распространении информационных товаров и услуг. Поэтому так важна методическая помощь студентам в усвоении учебного материала. Не менее значимо также повышение эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины «Библиотечная конфликтология»;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом достижений науки и практики;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;

– оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины.

Структура УМК отвечает рекомендациям «Положения об учебно-методическом комплексе в учреждении образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (утвержден Приказом ректора университета от 26.04.2017) и включает разделы:

Теоретический раздел – содержит перечень учебных пособий, необходимых для изучения дисциплины, а также конспект лекций.

Практический раздел – содержит рабочие материалы, задания к семинарским и практическим занятиям, описание особенностей их проведения.

Раздел контроля знаний – включает задания для контролируемой самостоятельной работы, перечень вопросов для самоконтроля, а также вопросов к зачету, примерную тематику рефератов, эссе и критерии оценки результатов учебной деятельности студентов.

Вспомогательный раздел – содержит учебно-методическую карту изучаемых разделов учебной дисциплины, списки основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для изучения учебной дисциплины.

І. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

1. *Клименкова, Н. В.* Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности : учеб. пособие / Н. В. Клименкова, С. В. Зыгмантович, Е. Ю. Козленко. – Минск : Народная асвета, 2019. – С. 74-86

2. *Сорокина, Е. Г.* Конфликтология в социальной работе [Электронный ресурс] : учеб. / Е. Г. Сорокина, М. В. Вдовина. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 282 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684506>.

2. *Шерешкова, Е. А.* Конфликтология [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие / Е. А. Шерешкова. — Шадринск: ШГПУ, 2020. — 234 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/>

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

Раздел 1. Сущность и природа библиотечного конфликта

Тема 1. Библиотечная конфликтология как наука и учебная дисциплина.

Природа библиотечного конфликта, его структура и динамика.

Умение предотвращать и разрешать разнообразные конфликтные ситуации является неотъемлемым профессионально значимым качеством специалиста информационно-документной сферы, независимо от того, занимает он руководящую должность, или является простым исполнителем.

Перед системой подготовки таких специалистов встаёт задача формирования способности прогнозировать, предотвращать, анализировать, разрешать конфликты, минимизировать их негативные последствия. Поэтому существует и всё время пополняется специальная литература по библиотечной конфликтологии.

Это и методические наработки о рациональном поведении в конфликте как простого библиотекаря, так и руководителя соответствующего учреждения; и дискуссионные материалы о содержании и проблемах преподавания курса “Библиотечная конфликтология”, даже об его праве на существование в системе подготовки кадров информационно-документной сферы; и, наконец, научно-методическое пособие, посвященное методике обучения управлению конфликтами в учреждениях культуры .

Необходимость специальной подготовки будущих библиотекарей к разрешению противоречий, которые неизбежно сопутствуют библиотечно-информационной деятельности и временами принимают вид конфликтов, не вызывает сомнений ни у библиотекарей-практиков, ни у учёных, ни у преподавателей специальных дисциплин. Однако, насчёт того, нужен ли для этого специальный курс, не существует единой точки зрения.

Одни авторы (А.Н.Ванеев, Т.Б.Ловкова) считают, что библиотечная конфликтология как наука и учебная дисциплина имеют право на самостоятельное существование и развитие. Другие (В.А.Азарова, В.А.Минкина) – видят в ней только актуальное направление исследований, подчеркивают, что вопросы библиотечной конфликтологии можно преподавать отдельным разделом в контексте курсов: “Библиотечный менеджмент”, “Библиотечное обслуживание”, дополняя и углубляя их содержание курсами: “Психология делового общения”, “Библиотечная психология”, “Библиотечное общение”.

Известный российский библиотековед Э.Р.Сукиасян вообще отмечает, что, если работает библиотекарь-профессионал, конфликтов просто не может быть. Поэтому, по его мнению, нужно сосредоточить внимание не столько на объяснении и разрешении библиотечных конфликтов в рамках отдельных дисциплин, либо соответствующих разделов библиотековедческих курсов, сколько на углубленном изучении психологических аспектов библиотечно-информационной деятельности, что явится действенной профилактикой конфликтов и залогом предупреждения конфликтного поведения библиотекарей.

Нельзя согласиться с Э.Р.Сукиасяном, который утверждает, что конфликты, какими бы они ни были, это – патология, ненормальность, болезнь. На самом деле, конфликт – это социальное противоречие на стадии его реального разрешения участвующими субъектами, из чего следует, что любой конфликт представляет собой ситуацию существования противоположных требований. Иначе говоря, конфликтами пронизана вся совместная деятельность людей, потому что их субъективные интересы и потребности чаще расходятся, чем совпадают.

Психологи считают, что в обществе, во взаимоотношениях людей всегда есть предпосылки для конфликта. Это такие объективные факторы, как ограниченность ресурсов (природных, общественных, психологических), противостояние человеческих интересов, несхожесть мнений, представлений, идей в отношении к одной и той же реальности. Конфликт нельзя исключить из жизни, нельзя его избежать, но можно повлиять на его ход и минимизировать последствия.

Причины появления конфликтологической проблематики в библиотековедении связаны с усилением коммуникативной составляющей в деятельности библиотек. Взаимодействие людей – библиотекарей и пользователей в процессе поиска и освоения информации неизбежно порождает противоречия, что зачастую приводит к конфликтам. От умения их предотвращать и разрешать во многом зависит успех библиотечно-информационного обслуживания, имидж библиотеки и библиотекаря.

Теоретико-методической базой библиотечной конфликтологии является общая конфликтология, в рамках которой накоплен значительный объем знаний о природе конфликта и способах его разрешения. **Предметом конфликтологии** является социальное отношение к генезису и приемам решения **конфликтов**. Основными **задачами** конфликтологии, как науки, называются:

- Изучение основных прикладных аспектов конфликтов разного рода, составляющих предмет специальной конфликтологии.
- Изучение и интеграция информации, относящейся к разным областям наук, занимающихся проблемой конфликтов, с широким привлечением математических моделей и компьютерной техники.
- Разработка систем контроля и диагностики развития конфликтов и вариантов их разрешения.
- Определение предмета и содержания самого понятия конфликта.
- Анализ причин, источников и условий возникновения конфликтов, их влияния на уровень организации взаимообусловленных отношений.

Библиотековедами конфликтологическая проблематика рассматривается как в публикациях, посвященных библиотечному общению, так и в работах, направленных на изучение библиотечных конфликтов с целью их предупреждения и разрешения. Позиции А.Н. Ванеева, Л.Ф. Дыченко, Т.Б. Ловковой, И.А. Мейжис, В.А. Минкиной, Т. В. Соколовой, Э.Р. Сукиасяна, И.М. Суловой и др. в определении роли и места конфликтологии в современном библиотековедении и подготовке библиотечных кадров во многом схожи. Все они так, или иначе, признают необходимость специальной подготовки библиотекарей к предотвращению и разрешению конфликтов.

Объектом библиотечной конфликтологии являются социальные противоречия и социальные конфликты в самых разнообразных своих проявлениях во всех сферах библиотечно-информационного обслуживания и культурно-досуговой деятельности библиотеки, а также в области управления коллективом библиотеки.

Предметом библиотечной конфликтологии является изучение природы, причин, механизмов действия конфликтов в библиотеке, а также

разработка технологий их выявления, отслеживания и урегулирования или разрешения.

Основной **целью** библиотечной конфликтологии можно назвать следующие положения:

- исследование библиотечного конфликта как объекта науки, разработка конфликтологической теории;
- разработка системы конфликтологического образования, пропаганда знаний конфликтологии в профессиональном сообществе;
- организация в библиотеках работ по предотвращению возникающих конфликтов, в том числе обучение персонала практической деятельности в данной сфере.

Задачи библиотечной конфликтологии:

- исследование конфликтов, происходящих в библиотеке;
- распространение конфликтологических знаний в профессиональном сообществе;
- воспитание высокой культуры делового и межличностного общения библиотечного персонала.

Библиотечная конфликтология **учит**:

- распознавать объективную и субъективную природу конфликтов, их непосредственные причины и мотивы;
- определять формы конфликтов и выбор путей их разрешения;
- управлять конфликтами;
- разрешать конфликты.

Функции библиотечной конфликтологии:

Познавательная: изучение **конфликтов**, их классификация и разработка конфликтологической теории.

Диагностическая: анализ конфликтной ситуации (не **конфликта!**). Конфликтная ситуация предшествует конфликтному взаимодействию. Изучение причин конфликтной ситуации, стадий её развития для постановки диагноза.

Педагогическая: обучение библиотечного персонала методам и приёмам предотвращения и разрешения конфликтов.

Принципы библиотечной конфликтологии – это система основополагающих, руководящих идей, составляющих научную основу деятельности по исследованию, предупреждению и разрешению социальных **конфликтов**.

Конфликтология опирается на **принципы** познания, выработанные в рамках философии и других наук, они позволяют глубже понять предмет конфликтологических исследований. К таким принципам относятся: принцип

всеобщей связи; принцип детерминизма; принцип развития; принцип системного подхода, принцип личностного подхода.

Основные категории библиотечной конфликтологии: конфликт, консенсус, противостояние, противоборство, конфликтная ситуация, инцидент, интрига, медиаторство (посредничество), компромисс, избегание, конфронтация и др.

Понятие конфликта и его социальная роль. **Конфликт** — ситуация, в которой каждая из сторон занимает позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

Конфликт, как «постоянный фактор человеческой истории» лежит в основе развития мира. История любого общества – это, в том числе, и история конфликтов, сопровождающихся психологическими стрессами, материальными, культурными, человеческими потерями. Недаром Бертран Рассел писал: «Всемирная история есть сумма всего того, чего можно было бы избежать». В прошлом, как и в настоящем, столкновение интересов неизбежно.

В психологии конфликт определяется как отсутствие согласия между сторонами – отдельными личностями или группами лиц, противоборство между субъектами, которые руководствуются противоположными мотивами: идеалами, убеждениями, целями, интересами, потребностями или суждениями.

Противоречие как основа конфликта. Конечная причина всякого социального конфликта — это *противоречие интересов* между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами. Любой конфликт – есть форма выражения этого противоречия интересов.

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными. Они могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу, как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными.

Так, человек может продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценности или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает исторический опыт человечества, люди могут бороться не щадя живота своего за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в истинность или реальность его содержания. За сказочные, изначально ложные идеи никто свою жизнь отдавать не будет.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта. **Инцидент** – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Конфликтная ситуация в библиотеке – это факт, жизненная история, с которой библиотекарь столкнулся в повседневной работе и которая породила задачи, требующие решения.

Например, каждый студент сталкивался с противоречием между необходимостью использовать последнюю ночь перед экзаменом и невозможностью вынести учебник из читального зала. При попытке это сделать неизбежно возникает конфликт с библиотекарем. Для решения этой задачи библиотеки используют ряд приёмов: книга все-таки выдается (под залог, или за плату), во время сессии студентам разрешается ночевать в читальном зале. Наличие оцифрованного учебника и персонального компьютера снимает данное противоречие.

Структура конфликта – это совокупность устойчивых, статичных элементов конфликта, образующих целостность. Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых существование конфликта невозможно: «изъятие» любого из них из пространства конфликта либо полностью исключает существование конфликта, либо существенно меняет его характер.

Структура конфликта включает несколько составляющих: конфликтная ситуация, под которой подразумевается объективное содержание конфликта; инцидент – событие, которое фиксирует начало реального противоречия в интересах сторон; объект конфликта: реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора; стороны конфликта или участники.

Каждая сторона, участвующая в конфликте, имеет ряд нюансов: внешняя позиция в конфликте, которая предстает в качестве открыто предъявляемой мотивировки; внутренняя позиция, которая не только скрывается от оппонентов, но в большинстве случаев о ней не знают и сами участники конфликта.

Как любое социальное явление конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается. **Динамика конфликта** – это ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Прежде чем рассмотреть этапы развития конфликта, необходимо определить его временные границы – начало и окончание. Это важно для

понимания его отличий от «околоконфликтных» явлений и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия: *первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действиями понимается как физические движения, так и передача информации); второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов; в связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника.*

Если одна из взаимодействующих сторон предпринимает агрессивные действия, а вторая занимает пассивную позицию, то конфликта нет. Конфликт отсутствует также, когда одна из сторон замысливает конфликтное взаимодействие, т.е. совершает мысленные, а не поведенческие действия.

Окончание конфликта может иметь различные формы и исходы. Однако в любом случае речь идет о прекращении действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы: *латентный период, проявление конфликта, активный период, последствия конфликта.*

Латентный период (предконфликт) включает этапы: *возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.*

Возникновение объективной проблемной ситуации. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Одно из условий такого перехода – *осознание объективной проблемной ситуации.*

Осознание объективной проблемной ситуации. Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия

для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание ситуации противоречивой не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто они, или одна из них, пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Возникновение предконфликтной ситуации. Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. При этом действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно *ощущение непосредственной угрозы* способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

Проявление конфликта – это этап, когда оба субъекта осознали конфликтную ситуацию и готовы начать активное конфликтное взаимодействие.

Активный период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: *инцидент; эскалацию конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.*

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы

для дальнейших действий, борьбы и т.д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта».

Фазу *эскалации* можно разбить на четыре этапа: *начало эскалации*; *силовое* (не обязательно физическое) *действие*; *накал страстей* и *кульминация*.

Начало эскалации – резкая интенсификация борьбы оппонентов.

Силовое действие – ожидания участников парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердости вызвать перемену позиций оппонента, но никто не готов добровольно уступить. Этот уровень психического реагирования, когда рассудочное поведение сменяется – эмоциональным, соответствует возрасту 8-10 лет.

Накал страстей – психологический возраст конфликтующих соответствует 6-8 годам, когда образ «другого» еще сохраняется, но человек больше не считается с мыслями, чувствами, положением этого «другого». В эмоциональной сфере доминирует черно-белый подход. Все, что «не я» и «не мы», – плохо и отвергается.

Кульминация – абсолютизация негативной оценки оппонента и позитивной – себя. На карту ставятся «священные ценности», все высшие формы убеждений и высшие моральные обязательства. Оппонент становится абсолютным врагом, обесценивается до состояния вещи и лишается человеческих черт. Психологический возраст в этот момент соответствует возрасту 4-6 лет.

Сбалансированное противодействие – стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: *разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт*.

Послеконфликтный период (последствия конфликта) включает два этапа: *частичную нормализацию отношений оппонентов* и *полную нормализацию их отношений*.

Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Однако негативные

установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Как показывает практика, существует *зависимость длительности конфликтов и их итогов*. Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах. Чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов у руководителя на успешный для него результат.

Противоположным является соотношение длительности конфликта и его успешности для *подчиненного*. На конфликты продолжительностью до полумесяца приходится 13% конфликтов, в которых победил подчиненный. На конфликты продолжительностью до 6 месяцев приходится уже 26,6% конфликтов с победой подчиненного.

Это может быть объяснено следующим образом. Чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу, тем скоротечнее конфликт. И наоборот, чем менее начальник прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент – подчиненный, тем длительнее конфликт, так как руководитель, даже если он не прав, не настроен на уступку.

В *длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта*. При длительном противоборстве объект, по поводу которого начался конфликт, отходит на второй план и борьба идет по поводу претензий, оскорблений, грубости, которые были допущены в ходе конфликта. Происходит замена деловой сферы конфликта.

Таким образом, при развитии динамика конфликта имеет четыре фазы: латентный период, проявление конфликта, активный период и послеконфликтные действия.

Основные функции конфликта:

- объединяющая
- активизирующая социальные связи
- сигнальная
- инновационная
- преобразовательная
- информационная
- профилактическая
- функция разрядки

Классификация конфликтов осуществляется по наличию ряда признаков: по характеру воздействия на функционирование группы, организации конфликты подразделяются на конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные).

По содержанию они могут быть: реалистическими (предметными) и нереалистическими (беспредметными).

Ценностные конфликты происходят в том случае, когда участники имеют несовместимые ценности.

По характеру участников: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, социальные.

По длительности протекания конфликты могут быть краткосрочными и затяжными, по положению участников – конфликты по горизонтали и конфликты по вертикали. По содержанию – деловые и личностные.

Специфика библиотечного конфликта обусловлена особенностями библиотечного коллектива и условиями функционирования библиотеки.

Тема 2. Конфликтогены. Их роль в возникновении конфликта.

Манипуляция как повод к конфликту.

Инициаторы конфликтов играют заметную роль в возникновении и протекании противостояния. Развернутую, достаточно образную классификацию разнообразных активных и пассивных инициаторов конфликтов дает английский конфликтолог Ричард Брамсон. Он делит такого рода людей на следующие пять типов: агрессивные, «жалобщики», «нерешительные», «тревожные личности», «всезнайки».

Агрессивные. Они, в свою очередь, подразделяются на три вида: «танки», «снайперы» и «взрывники»:

«Танки» — наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны: самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетентности и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. «Танки» особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С «танками» трудно, но можно ладить. Для этого нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как «по моему мнению», «на мой взгляд» и т.п. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар».

«Снайперы» действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют недоверие между членами группы, дезорганизуют коллективные

действия. Самое эффективное оружие против «снайперов» — прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать «снайпера», надо потребовать от него подробно объяснить замечание или остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого «снайпер» затихает и ведет себя скромнее. Ставя «снайперов» на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются «с камнем за пазухой» до удобного случая.

«Взрывники» — люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них «подкоп». Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо дать выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пятьдесят минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

«Жалобщики» — типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои «беда», что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. «Жалобщики» хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

«Нерешительные» сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида «нерешительных»: **«аналитики»** — это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и **«добряки»** — люди, никогда не выступающие против из боязни нажить себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой ритм. Будучи слишком осмотрительными, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок ее исполнения, а также, особенно «добрякам», указывать на их обязанности по пресечению или недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

«Тревожные личности» («безответственные») — люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной, ответной, по их убеждению,

агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними не нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

«Всезнайки» («эрудиты») — сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постоянно лезут не в свое дело. Они делятся на подлинных и «липовых» эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. «Липовых» эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, «отрезвить» конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что «эрудиты» редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым из рассмотренных типов инициаторов конфликтов требует от библиотекаря умения точно определить тип собеседника и использовать соответствующую тактику воздействия.

Конфликтогенами принято называть слова, действия (или бездействие), которые приводят к конфликту. Дословный перевод этого слова — «рождающий конфликт», ибо окончание «ген» в сложном слове означает «рождающийся». Рассмотрим особенность конфликтогенного поведения и основные способы его преодоления.

Характеристика конфликтогенного поведения

Основными проявлениями конфликтогенного поведения обычно являются:

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника;
- принижение значимости его роли;
- подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение собственного вклада;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность в суждениях;
- резкое ускорение темпа беседы и ее неожиданное свертывание;
- неумение выслушать и понять точку зрения собеседника и еще многое другое, что обычно воспринимается окружающими крайне негативно.

Основными словами-конфликтогенами в деловом (светском, семейно-бытовом и другом) общении являются:

- Слова, выражающие недоверие: «вы меня обманываете», «я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.
- Слова-оскорбления: негодяй, подонок, дурак, бестолочь, лентяй, ничтожество и др.
- Слова-угрозы: «мы еще встретимся», «я вам это припомню», «ты еще пожалеешь» и др.
- Слова-насмешки: очкарик, лопоухий, мямля, дистрофик, коротышка и др.
- Слова-сравнения: «как скотина», «как свинья», «как попугай» и др.
- Слова, выражающие отрицательное отношение: «я тебя ненавижу», «я не хочу с тобой разговаривать», «ты мне противен» и др.
- Слова-долженствования: «вы обязаны», «ты должен» и др.
- Слова-обвинения: «вы все испортили», «вы обманщик», «ты во всем виноват» и др.
- Слова, выражающие категоричность: «всегда», «никогда», «все», «никто» и др.

Как правило, критикуемый, воспринимая перечисленные выше слова, вступает в борьбу за самого себя и пытается включить весь арсенал оборонительных и оправдательных средств. Если это происходит, то виновником такой ситуации становится тот, кто первым стал использовать слова-конфликтогены.

Природу и коварность конфликтогенов можно объяснить так. Мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Наша особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не столь бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Конфликтогены опасны, потому что имеет место важная закономерность — *эскалация конфликтогенов*. *Состоит она в следующем:*

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Более конкретно формулу такого конфликта схематично можно выразить следующим образом:

КФГ₁ → КФГ₂ → КФГ₃ → ... → КФ,

где КФГ₁ – первый конфликтоген; КФГ₂ – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ₃ – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д.

При этом важно иметь в виду, что $KФГ_2 > KФГ_1$, $KФГ_3 > KФГ_2$ и т. д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (*Закон эскалации конфликтогенов*).

Важно отметить, что, по наблюдениям специалистов, 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Классификация конфликтогенов

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрёк; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению(не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

Типы конфликтогенных действий

- *стремление к превосходству;*
- *проявления агрессивности;*
- *проявления эгоизма;*
- *нарушение правил;*
- *неблагоприятное стечение обстоятельств.*

Перечислим, какие конфликтогены относятся к каждому из этих типов.

— **Прямые проявления превосходства:** приказание, угрозы, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

— **Снисходительное отношение**, т. е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Конфликтогеном является и снисходительный тон.

— **Хвастовство**, т. е. восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых. Вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

— **Излишняя уверенность в своей правоте, категоричность.** Это демонстрируется безапелляционным высказыванием в достаточно категоричной форме типа «я уверен», «я считаю», «однозначно», «вне сомнения» и др. Использование таких утверждений обычно вызывает у оппонента желание усомниться в этом либо опровергнуть данное безальтернативное утверждение;

— **Навязывание своих советов.** Когда собеседник навязывает свое мнение в виде советов, у окружающих в большинстве случаев возникает желание сделать все наоборот, а не следовать им. Советующий в данном случае, заняв позицию превосходства, как правило, достигает обратного эффекта — недоверия и желания поступить иначе. Более того, не следует, видимо, забывать, что совет, данный в присутствии других, чаще всего воспринимается как упрек;

— **Подшучивание.** Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любители насмешек, видно, забывают, что уже в древности осуждался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

— **Перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого.** Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Проявления агрессивности

— **Личностная агрессивность.** Некоторым людям действительно присуща природная агрессивность. Но к счастью, агрессивных от природы людей меньшинство.

Не следует забывать, что, во-первых, человек с повышенной природной агрессивностью конфликтен, является как бы ходящим конфликтогеном; во-вторых, человеку абсолютно нулевой агрессивностью, не обладающий

«здоровой злостью», чтобы добиться цели, и желанием превзойти своих оппонентов, рискует сделать в жизни намного меньше, чем те, кто при равных возможностях обладают долей некой «разумной» агрессивности.

— **Ситуативная агрессивность**, как правило, возникает в виде реакции на сложившиеся обстоятельства. Это могут быть плохое самочувствие и настроение, неприятности в семейно-бытовых или деловых взаимоотношениях. Чаще всего ситуативная агрессивность возникает в виде ответной реакции на полученный конфликтоген. По принципу «подобное рождает подобное» (типа «сам такой», «от такого слышу» и т.д.) ответная агрессивность провоцирует, в свою очередь, еще больший накал страстей и обмен «любезностями» в еще более агрессивной форме.

Это состояние обозначается как фрустрация. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации связаны с проявлением агрессивности.

Отметим, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявления эгоизма» можно также отнести к некоей форме агрессии — скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы.

В силу эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

Проявления эгоизма

Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Эгоизм — это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей.

К проявлениям эгоизма следует отнести обман и попытку обмана. С их помощью эгоист старается добиться своей выгоды в ущерб другим. Эгоистичным является и перекладывание ответственности на другого человека, и утаивание от него информации.

Нарушение правил

Нарушение любого правила является конфликтогеном — будь то правило этики, внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, дорожного движения и т.д. Собственно, правила и выработаны как средство предупреждения конфликтов.

Неблагоприятное стечение обстоятельств.

Конфликтогеном является контакт с раздраженным человеком, неприятное известие или происшествие, нежеланное изменение ситуации, скверная погода, очередь и т.п.

Как удержаться от конфликтогенов?

Первое – это постоянно помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту. Хотите ли вы его? Если нет, то помните, как высока плата за слово, которое не воробей.

Второе — проявлять эмпатию к собеседнику. Представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия. Это общие положения, справедливые для любых конфликтогенов. Ниже мы дадим дополнительные рекомендации по каждому их типу.

Как избавиться от стремления к превосходству? *Выдающийся китайский мыслитель Лао-цзы учил: «Реки и ручьи отдают свою воду морям, потому что те ниже их. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других».* Таким образом, всевозможные проявления превосходства – это тупиковый путь, ведущий в противоположную сторону от цели – возвыситься над другим. Ибо человек, будучи источником конфликтогенов, вызывает отрицательную реакцию окружающих, ценящих спокойную обстановку. Еще Будда сказал: «Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным».

Как сдерживать агрессию? Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Великий Толстой точно подметил: «То, что начато в гневе, кончается в стыде». Но не «выпускать пар» агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки – вот болезни сдержанных эмоций. Мудрость гласит: «Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас».

Итак, эмоции требуют выхода, и подобная разрядка необходима человеку. Но, как видно из предыдущего, разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка.

Есть три способа снять агрессивность – пассивный, активный и логический.

1. Пассивный способ состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: сложилось так, что мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. Слезы же снимают внутреннее напряжение, ибо с ними выводятся ферменты – спутники стресса.

Дать облегчение – это одна из важнейших функций слез. Найдите человека, который с сочувствием вас выслушает, и вы почувствуете облегчение. Среди ваших близких всегда найдется такой человек. Расскажите вечером супругу (супруге) о дневных неприятностях – это не только успокоит вас, такая откровенность укрепляет взаимное доверие в семье.

2. Активные способы. Они построены на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин как спутник напряженности «сгорает» во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором и пилой, косьба. Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон. Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки адреналина.

Очень полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений; неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение.

Например, каково бы ни было раздражение перед началом бега, уже на 2—3-м километре наступает облегчение, приходит простая мысль: «Жизнь прекрасна! Все остальное – мелочи». Увлечения типа «кто кого победит» (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов – также неплохо снимают агрессивность.

Большинство из приведенных рекомендаций все же легче реализовать мужчинам, они им более интересны. Специально для женщин можно рекомендовать дополнительно аэробику (не профессионально-спортивную, чреватую травмами, а любые упражнения под музыку) или просто потанцевать. Если уж совсем не вмоготу – грохните об пол тарелку, чашку – из тех, что не жалко. Сразу почувствуете большое облегчение. (Любопытно, что на Западе можно купить очень дешевую посуду, специально предназначенную для битья.)

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять раздражение на работе, японцы придумали следующий оригинальный способ. В специальной комнате помещаются манекены, изображающие

руководителей – от директора до бригадиров. Всякий работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток. Такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

3. Логический способ погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих **логику** всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления, ему отгонять от себя неприятные мысли – себе дороже. Такому человеку лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не найдется выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом – размышлением, и в результате эмоции притупляются.

Преодоление эгоизма. Любовь к себе – в разумных пределах – присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т. п. Еще Аристотель отметил: «Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви».

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение целей осуществляется за счет других людей. Обычно, поступая эгоистично, человек преследует конкретные цели, достижение каких-то благ. Однако при этом он теряет значительно больше – свою добрую репутацию. Если эгоист проанализирует свои поступки и окружение, то увидит, что он в вакууме, у него нет друзей, что ему дается все намного труднее, чем остальным, и в итоге он оказывается в проигрыше.

В заключение отметим, что «самая почетная победа – та, которую одерживают над эгоизмом».

Распространенным поводом к конфликту часто выступает стремление одного из партнеров манипулировать другим, добиваясь для себя одностороннего преимущества. *Манипуляция* – это такое поведение, при котором к другому человеку относятся как к вещи или средству достижения своей цели. При этом человек чувствует себя неловко, униженно или подавлено. Если Вы ощущаете себя мышкой в лапах кота, то Ваш партнёр – манипулятор. Чтобы выбраться из его «лап», существуют три правила общения с манипулятором:

Держите себя уверенно, спокойно и достойно. Редкие люди выдерживают нейтральную, но уверенную позицию, сталкиваясь с

манипулятором. Они начинают нервничать, повышать голос, кричать, всячески сопротивляться, или уступают нажиму.

Не бойтесь попасть в неловкое положение. Манипуляторы играют отработанные роли. Они применяют психологический прессинг – ставят человека в неловкое положение перед самим собой и окружающими. Например, неловко чувствовать себя крохобором, мелочным человеком, если ты хочешь получить сдачу у таксиста или продавца.

Не забывайте, что и манипулятору приятно уважение. Не надо злорадно улыбаться, если удалось доказать свою правоту, угрожать, стыдить, обещать отомстить, насмеяться. Манипулятор – тоже человек, проявив к нему уважение, вы только возвыситесь в его глазах.

Цель любой конфронтации – не разрыв отношений, а вынужденные меры, которые надо провести с минимальными издержками, но без мщениия и злорадства. Не стоит возмущаться и тактикой манипулятора. Самое разумное: спокойная и беспристрастная констатация его поведения. Передавайте свои чувства от себя лично, не обобщая. Никогда не упускайте возможности призвать манипулятора к миру и установить с ним дружеские отношения. Наиболее распространенные техники манипулирования: «сирота казанская», психологическое «прививание», «просовывание ноги в дверь», «хлопанье дверью», техника «легкого шага», «меня разрывают на части».

Тема 3. Межличностные и межгрупповые конфликты в б иблиотеке.

Роль руководителя в предотвращении и разрешении конфликтов.

Как отмечалось ранее, конфликты могут выполнять как конструктивные так и деструктивные функции. Конструктивные функции конфликта могут:

- полностью или частично устранить возникшее между собеседниками противоречие;
- помочь произвести быструю и качественную оценку индивидуальных психологических особенностей участников конфликтной ситуации;
- ослабить психологическую напряженность;
- выступать в качестве источника для развития личности или взаимоотношений;
- помочь в улучшении деятельности;
- помочь личности самоутвердиться.

Деструктивные функции конфликта имеют отрицательное влияние:

- негативно воздействуют на психику участников конфликтной ситуации;
- провоцируют стресс, разного рода заболевания и нарушения в организме;
- истощают личностные ресурсы, представленные жизненными силами, духовными и материальными компонентами;
- нарушают взаимоотношения;
- формируют негативный образ собеседника;
- оказывают негативное влияние на деятельность собеседника.

Эмоциональные источники конфликта связаны с базовыми потребностями людей:

- Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желательного социального статуса.
- Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.
- Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.
- Эмоции, связанные с самоиндификацией - с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе-Я, в утверждении собственных ценностей.

Эмоциональный конфликт — это конфликт внутриличностный. По содержанию эмоциональный конфликт — это тоже противоречие интересов, а точнее — потребностей, т.е. противоречие потребностей внутри одной личности. Эмоциональный конфликт — это внутренний конфликт личности между ее различными потребностями, или — между потребностями и возможностями их удовлетворения, которое сопровождается негативными эмоциями. Скажем, потребность иметь семью, детей, хорошо налаженный быт зачастую вступает в противоречие с потребностью женщины сделать карьеру, в полной мере самореализоваться в профессии.

Типичным поводом для **межличностного конфликта** является обида. Проанализируем, что же это такое и как от нее избавиться? Почему возникает чувство обиды? Вы зафиксировали поведение «обидчика». Вы сравнили это поведение с тем, что ожидали или с тем, к чему привыкли. Вы обнаружили, что между реальной и ожидаемой ситуацией имеется

расхождение, которое вызывает у Вас отрицательные эмоции, так как Ваша потребность в уважении не удовлетворена. Что делать?

Попробуйте понять связь между Вашей потребностью в уважении и поведением «обидчика». Хотел ли он своими словами и действиями обидеть Вас? Нет ли в его поведении иного смысла? Может быть, Вы его неправильно поняли?

Кроме того, не можете же Вы нравиться абсолютно всем. Необходимо определить, насколько значим для Вас «обидчик». А если он ничего не значит для Вас, то и слова его не имеют большого значения.

Переоцените поведение обидевшего Вас человека. Его слова (действия) действительно имели смысл унижить и оскорбить Вас? Возможно это – «крикошет»: его самого кто-то оскорбил, потому он так себя ведёт. Или он нападает на Вас в качестве самозащиты, и Вы неправильно себя ведёте?

Подумайте, насколько реальны Ваши ожидания. Все люди подряд не могут любить и уважать Вас. Не слишком ли много Вы хотите от человека? Не стали ли Ваши ожидания детскими иллюзиями? И знает ли Ваш партнёр о том, как соответствовать вашим ожиданиям?

Ответив самому себе на эти вопросы, Вы, может быть, совсем по-другому оцените ситуацию. В любом случае, необходимо удержаться от мгновенной реакции на слова (действия) «обидчика». Это – гнев и ответная агрессия. Можно, конечно, сделать партнёру также больно, но нужно ли Вам это? Разумно ли это? Не лучше ли принять позу спокойной уверенности и сказать беспристрастно, без оценки, не задевая личность: «Ваши слова меня обидели... Ваше поведение мне кажется оскорбительным... Если это будет продолжаться, то наши отношения прервутся»? Такое Ваше поведение поможет лучше понять мотивы поведения другого человека. Вполне вероятно, что «обидчик» поймёт Ваши эмоции, которых он не предполагал и не желал вызвать.

Как видим, межличностный конфликт возникает тогда, когда поведение одного человека расходится с ожиданиями другого. Ожидания – наши представления о том, что бы мы хотели видеть и получить. Варианты конфликта: Чье-то поведение Вас не устраивает и раздражает, либо Ваше поведение раздражает других. Если поведение другого человека Вас раздражает, есть два пути: изменить другого, или успокоить себя, попытаться не обращать внимания, стать терпимее, изменить отношение.

Изменить другого можно, хотя некоторые психологи считают, что нельзя. Конечно можно, если:

- в Ваших руках хорошие рычаги власти;
- Ваше влияние на человека сильное;

- Вам известны эффективные методы и способы воздействия;
- у Вас достаточно сил и терпения довести эти изменения до желаемого уровня.

Если же Вы не располагаете хотя бы одним из этих условий – лучше не пытайтесь. Кроме того, неизвестно, понравятся ли Вам результаты всех этих титанических усилий? Может быть, так раздражающие Вас недостатки, являются продолжением достоинств, которые привлекают Вас к этому человеку? Второй путь – перемена отношения к конфликту.

Если Ваше поведение раздражает других – еще один типичный повод к конфликту. Можете ли Вы изменить своё поведение в соответствии с ожиданиями других? Если да, то проблема исчерпана. Поступайте так, как хотят другие, и Вы избежите конфликта. Но, скорее всего, Вы не можете себя изменить, или не хотите. Если бы было иначе, то и конфликта не было бы. И на это есть весомые причины. В чем тогда проблема? Не переживайте по поводу несоответствия своего поведения ожиданиям других и не майтесь комплексами. Вы должны убедить себя в правомерности своего поведения. Тогда и другие примут Вас такими, как есть.

Межличностный тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое, поэтому конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями.

Таким образом, можно сказать, что межличностные конфликты относятся к одному из самых тяжелых, разрушающих социально-психологический климат коллектива, видов конфликтов.

Одним из надежных путей предупреждения межличностных конфликтов является подбор личного состава и правильная расстановка

кадров при учете психологической совместимости. Конфликты предотвращаются в хорошо организованном коллективе, в котором сложились положительные традиции.

Структурные конфликты – это конфликты между структурными подразделениями библиотеки. Работники отдела обслуживания недолюбливают сотрудников «внутренних» отделов, а отдел бухгалтерии может почувствовать любовь разве что в день зарплаты. Другими словами, противоречия в задачах, непонимание специфики работы другого подразделения – наиболее распространенный источник конфликтов. Так, бухгалтерия выполняет функции учета и контроля, которые могут вступать в противоречие с потребностями других отделов в оперативности и быстроте распоряжения финансами. Маркетологи часто пытаются изменить что-то в привычном процессе и сталкиваются с сопротивлением отделов обслуживания и комплектования, которые не хотят ломать сложившийся порядок, менять технологию и прочее.

Позиционные конфликты, или конфликты значимости, очень напоминают детские споры на тему "кто главнее". Такие конфликты возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. На межличностном уровне и на уровне личность-группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

Конфликты справедливости возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

Соперничество за ресурсы существует в библиотеке всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить.

Динамические конфликты. Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа проходит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага вне группы, то группа

выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в виновника всех неудач.

Адаптационный конфликт — это противоречие между требованиями действительности и возможностями человека — профессиональными, физическими, психологическими.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. На этой стадии профессионализации специалист может быть легко вовлечен в конфликты различной этимологии либо сам может стать инициатором конфликта.

Говоря о конфликтах адаптационного периода, необходимо проследить их тождество с кризисными моментами адаптации. Кризис адаптации – кризис приспособления в процессе профессионализации (ассимиляции профессиональных действий посредством адаптации). Положительный результат кризиса – преодоление трудностей, имеющих место в процессе адаптации, посредством качественного преобразования различных сторон личности, её развития и возникновение в результате новых формаций и навыков. В данном случае «конфликт» и «кризис» можно рассматривать как синонимы, поскольку в обоих случаях происходит качественное изменение состояния профессиональной среды.

В процессе управления и адаптации персонала возможно возникновение различных конфликтов

Выделяют функциональные и дисфункциональные последствия конфликта. Функциональное последствие конфликта – решение проблемы таким путем, который приемлем для всех сторон, в результате чего люди будут больше чувствовать свою причастность к осуществлению общих задач. К позитивным последствиям можно отнести и снижение возможности "стадного" мышления, синдрома "покорности", когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Конфликт может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и анализ ситуации ведут к лучшему ее пониманию; причины отделяются от следствий, и разрабатываются добавочные критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут смоделировать возможные проблемы еще до того, как решение начнет выполняться.

Профилактика конфликтов – работа с ещё не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при

постоянном мониторинге конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов. В основе её – изменения законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в корпоративных правилах, закрепленные в инструкциях, приказах руководства по организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры организации, на распространение их норм в корпоративной культуре.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

Раздел 2. Предотвращение и разрешение конфликтов в библиотеке

Тема 4. Правила рационального поведения в конфликте. Пути выхода из конфликта.

Психологи считают, что в обществе, во взаимоотношениях людей всегда есть предпосылки для конфликта. Это такие объективные факторы, как ограниченность ресурсов (природных, общественных, психологических), противостояние человеческих интересов, несхожесть мнений, представлений, идей в отношении к одной и той же реальности. Конфликт нельзя исключить из жизни, нельзя его избежать, но можно повлиять на его ход и минимизировать последствия.

Психологическое влияние возможно осуществлять в первую очередь именно на восприятие конфликта библиотекарем, на его отношение к нему. Не менее значимым представляется формирование навыков и умений рационального поведения в конфликтной ситуации. Вообще умение цивилизованно вести себя в конфликте является неотъемлемой чертой специалиста, в какой бы области он не работал. Информационно-документная сфера – не исключение.

Когда речь идёт о конфликтах в библиотеке, то обычно имеется в виду, либо конфликт в коллективе, между библиотекарями, либо – в системе “библиотекарь-читатель”, либо конфликт между читателями на глазах у библиотекаря. Исследователи отмечают, что существование внутренних конфликтов, неблагоприятный морально-психологический климат в библиотеке отрицательно влияют на характер общения между библиотекарями и читателями, создавая конфликтные ситуации буквально на пустом месте, там, где их могло и не быть.

Тренировка мудрого стиля поведения в конфликте – одно из средств повышения коммуникативной компетентности. Мудрый, зрелый человек отличается от незрелого наличием внутренней установки на поведение в конфликте, установки на бесконфликтное общение. Что же характерно для поведения мудрого человека в конфликте?

Открытость ума. Человек открытого ума настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он открыт для восприятия того, чего не видит сам, понимает, что, в любом случае, наличие альтернатив и возможности выбора значительно облегчают путь к взаимопониманию. Он не ограничивает своё восприятие собственными стереотипами и не ориентируется только на то, что происходит «здесь и сейчас», но заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не заиклен на анализе прошлого (не ищет причины данного

конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода из него, то есть – ориентирован на будущее, решая задачу: «что же делать?» Он допускает противоречия и спокойно к ним относится.

Позитивное отношение к оппоненту – не менее важная составляющая мудрого стиля поведения. Конфликт – это столкновение интересов, ценностей, точек зрения. Поэтому обычно мы видим у противоположной стороны худшие качества. Мудрый человек способен увидеть в оппоненте лучшую сторону его личности, ведь с врагом труднее договориться, чем с другом. Прежде чем убеждать другого человека в своей правоте или договариваться с ним при противоречивых интересах, необходимо подумать о его достоинствах, обо всех положительных, позитивных проявлениях его личности и дать понять, что Вы способны их оценить.

Рациональное мышление. У незрелого человека в процессе конфликта доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек уже не отвечает за свои действия. Другим негативным последствием данного явления служит смешение дела и отношения к оппоненту. У мудрого человека разум контролирует эмоции. Он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвому расчету, отделяет отношения от проблемы и решает две самостоятельные задачи: найти решение конфликта и упорядочить при этом свои отношения с оппонентом. При наличии хороших отношений к поиску решений можно вернуться и позднее.

Сотрудничество. Типичное поведение в конфликте – стремление к одностороннему превосходству, ориентация на стандартную победу, желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. В результате – тупиковая ситуация. Только ориентация на равенство партнёров и сотрудничество создает возможность выхода из конфликта.

Терпимость. Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, другая позиция, другие ценности. Мудрый всегда терпим, но не терпит. Он признает право людей быть такими, какие они есть, их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, мудрый воспринимает это как беду человека, а не как его вину.

В современной конфликтологии выработан своеобразный «кодекс поведения в конфликте», который включает целый ряд правил.

Правило первое гласит: дайте партнёру «выпустить пар». Как правило, конфликтующий человек раздражен и агрессивен. Библиотекаряю нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не произойдёт,

договориться о чём-либо трудно, или невозможно. Отрицательные эмоции блокируют всякую мыслительную деятельность, не позволяя библиотекарю «достучаться» до сознания пользователя. Во время «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Психологи советуют мысленно окружить себя непроницаемой прозрачной капсулой, о которую разбиваются все «стрелы» разгневанного собеседника.

Правило второе вступает в силу, когда полемический задор собеседника несколько ослабеет, а раздражение – спадёт. Тогда целесообразно потребовать, чтобы он спокойно обосновал свои претензии. Но необходимо предупредить, что будут учитываться только факты и объективные обстоятельства. Людям обычно свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции нужно отметить вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам, или мнениям, догадкам?»

Третье правило советует сбивать агрессию неожиданными приёмами. Например, можно попросить у конфликтующего пользователя совета о путях совершенствования обслуживания. Хорошо также задать неожиданный вопрос совсем о другом, не относящемся к предмету спора, но значимом для него предмете. Полезно напомнить о чём-то приятном. Сказать комплимент. Выразить сочувствие. Главное, чтобы слова библиотекаря переключили сознание пользователя с отрицательных эмоций на положительные, или нейтральные.

Правило четвёртое предписывает доброжелательный, уважительный тон взаимодействия. Психологи советуют не давать партнёру отрицательных оценок, а говорить о своих чувствах. Например, не стоит говорить: «Вы меня обманываете», лучше сказать: «Я чувствую себя обманутой». Неразумно говорить раздражённому партнёру: «Вы – грубиян», лучше звучит: «Я очень огорчена тем, как Вы со мной разговариваете». Таким образом, можно дать понять пользователю, что он не прав, не давая ему оскорбительных оценок, усиливающих агрессию, не наклеивая ярлыков.

Правило пятое советует попросить пользователя сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать проблему. Неприязненные отношения к читателю или другому партнёру могут заставить библиотекаря не захотеть решать проблему, не прилагать дополнительных усилий к выполнению запроса. Работник отдела обслуживания не должен позволять эмоциям управлять собой.

Необходимо определить вместе с собеседником проблему и сосредоточиться на её решении. Можно предложить партнёру высказать свои

соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не стоит искать виновных и объяснять создавшееся положение, лучше сосредоточиться на поиске выхода из него. Причем советуют не останавливаться на первом приемлемом варианте, а создавать спектр вариантов. Потом из них выбрать лучший. Нужно искать взаимоприемлемые варианты решения. Если нет возможности договориться о чем-то, целесообразно найти объективную меру для соглашения (нормативы, законы, факты, положения, инструкции и т.д.) На худой конец, годится и традиционное разрешение конфликта по принципу: «Клиент всегда прав».

Правило шестое. В любом случае необходимо предоставить партнёру возможность «сохранить своё лицо». В первую очередь, не следует позволять себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Кроме того, недопустимо задевать достоинство партнёра, затрагивать его личность. Нужно давать оценку только конкретным его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили своё обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

Правило седьмое. Ориентирует на установление доброжелательной атмосферы взаимодействия. Здесь используется приём: «ты – эхо». Необходимо, как эхо, отражать смысл высказываний и претензий партнёра. Эта тактика устраняет недоразумения, демонстрирует внимание к человеку, что также уменьшает его агрессию.

Правило восьмое. Держитесь, как на острие ножа, в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская», или снизу – «детская») неэффективны. Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она и партнёра удерживает от агрессии, и помогает Вам обоим «не потерять своё лицо».

Правило девятое. Не бойтесь извиниться, если чувствуете, что виноваты. Во-первых, это обезоруживает пользователя, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны извиниться только уверенные в себе люди.

Правило десятое. Оформите принятую договоренность и оговорите взаимоотношения на будущее.

Правило одиннадцатое. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите своё уважение и расположение партнёру и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. Если Вы сохраните отношения и позволите партнёру «сохранить своё лицо», вы не потеряете его как будущего клиента, пользователя,

читателя. Найти нового, надёжного, неконфликтного – тоже задача не из лёгких в условиях конкуренции.

Есть вещи, которые недопустимы в конфликтной ситуации, своего рода «табу». Ни в коем случае нельзя:

- критически оценивать партнёра,
- приписывать ему низменные или плохие намерения,
- демонстрировать знаки превосходства,
- обвинять и приписывать только партнёру ответственность,
- игнорировать интересы партнёра,
- видеть всё только со своей позиции,
- преуменьшать заслуги партнёра и его вклад,
- преувеличивать свои заслуги,
- раздражаться, кричать, нападать,
- задевать «болевы́е точки» и уязвимые места партнёра,
- обрушивать на партнёра множество претензий.

Если мы вспомним свое поведение в конфликте, то заметим, что именно это мы и делаем чаще всего, загоняя и без того испорченные отношения в тупик, из которого нет выхода.

Типичным поводом для конфликта является обида. Проанализируем, что же это такое и как от нее избавиться? Почему возникает чувство обиды? Вы зафиксировали поведение «обидчика». Вы сравнили это поведение с тем, что ожидали или с тем, к чему привыкли. Вы обнаружили, что между реальной и ожидаемой ситуацией имеется расхождение, которое вызывает у Вас отрицательные эмоции, так как Ваша потребность в уважении не удовлетворена. Что делать?

Попробуйте понять связь между Вашей потребностью в уважении и поведением «обидчика». Хотел ли он своими словами и действиями обидеть Вас? Нет ли в его поведении иного смысла? Может быть, Вы его неправильно поняли?

Кроме того, не можете же Вы нравиться абсолютно всем. Необходимо определить, насколько значим для Вас «обидчик». А если он ничего не значит для Вас, то и слова его не имеют большого значения.

Переоцените поведение обидевшего Вас человека. Его слова (действия) действительно имели смысл унижить и оскорбить Вас? Возможно это – «рикошет»: его самого кто-то оскорбил, потому он так себя ведёт. Или он нападает на Вас в качестве самозащиты, и Вы неправильно себя ведёте?

Подумайте, насколько реальны Ваши ожидания. Все люди подряд не могут любить и уважать Вас. Не слишком ли много Вы хотите от человека?

Не стали ли Ваши ожидания детскими иллюзиями? И знает ли Ваш партнёр о том, как соответствовать вашим ожиданиям?

Ответив самому себе на эти вопросы, Вы, может быть, совсем по-другому оцените ситуацию. В любом случае, необходимо удержать себя от мгновенной реакции на слова (действия) «обидчика». Это – гнев и ответная агрессия. Можно, конечно, сделать партнёру также больно, но нужно ли Вам это? Разумно ли это? Не лучше ли принять позу спокойной уверенности и сказать беспристрастно, без оценки, не задевая личность: «Ваши слова меня обидели... Ваше поведение мне кажется оскорбительным... Если это будет продолжаться, то наши отношения прервутся»? Такое Ваше поведение поможет лучше понять мотивы поведения другого человека. Вполне вероятно, что «обидчик» поймёт Ваши эмоции, которых он не предполагал и не желал вызвать.

Как видим, межличностный конфликт возникает тогда, когда поведение одного человека расходится с ожиданиями другого. Ожидания – наши представления о том, что бы мы хотели видеть и получить.

Варианты конфликта: Чье-то поведение Вас не устраивает и раздражает, либо Ваше поведение раздражает других. Если поведение другого человека Вас раздражает, есть два пути: изменить другого, или успокоить себя, попытаться не обращать внимания, стать терпимее, изменить отношение.

Изменить другого можно, хотя некоторые психологи считают, что нельзя. Конечно можно, если:

- в Ваших руках хорошие рычаги власти;
- Ваше влияние на человека сильное;
- Вам известны эффективные методы и способы воздействия;
- у Вас достаточно сил и терпения довести эти изменения до желаемого уровня.

Если же Вы не располагаете хотя бы одним из этих условий – лучше не пытайтесь. Кроме того, неизвестно, понравятся ли Вам результаты всех этих титанических усилий? Может быть, так раздражающие Вас недостатки, являются продолжением достоинств, которые привлекают Вас к этому человеку? Второй путь – перемена отношения к конфликту.

Если Ваше поведение раздражает других – еще один типичный повод к конфликту. Можете ли Вы изменить своё поведение в соответствии с ожиданиями других? Если да, то проблема исчерпана. Поступайте так, как хотят другие, и Вы избежите конфликта. Но, скорее всего, Вы не можете себя изменить, или не хотите. Если бы было иначе, то и конфликта не было бы. И

на это есть весомые причины. В чем тогда проблема? Не переживайте по поводу несоответствия своего поведения ожиданиям других и не майтесь комплексами. Вы должны убедить себя в правомерности своего поведения. Тогда и другие примут Вас такими, как есть.

В процессе разрешения конфликта могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют:

1. **соперничество** (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Данная стратегия характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника;
2. **компромисс** — готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими;
3. **избегание** — низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
4. **приспособление** (уступчивость) — тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Перечисленные четыре стратегии поведения, как правило, приводят к ущемлению интересов одной из сторон. В результате другая сторона захочет когда-нибудь взять реванш.

Существует, по мнению указанных авторов, пятая стратегия решения конфликта — **стратегия сотрудничества**.

Сотрудничество означает готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, забыть старые обиды, личные предрасположенности. Эта стратегия также имеет название разумного противостояния. Она состоит в том, чтобы предоставить противоположной стороне максимум полезной информации, сопровождаемой минимумом угроз и сопутствующего стресса.

Психолог В. Ночевник рекомендует непременно иметь в виду одно из основных положений: **«Источник конфликта — всегда я»**. Даже если его спровоцировал кто-то другой, так как важна ответная реакция человека на конфликтное поведение оппонента.

Вопросы для самопроверки

1. Какова причина конфликтов в условиях библиотеки?
2. Каковы стратегии поведения в конфликте, и в каких случаях их следует применять?
3. Что такое мудрый стиль поведения в конфликте?
4. Каковы правила поведения в конфликте?

Тема 5. Способы психологической самозащиты как средство предотвращения конфликта

Ускорение ритма современной жизни привело к существенному повышению физической, психической, эмоциональной нагрузки на человека, обусловленной бытовыми проблемами, межличностными отношениями, содержанием профессиональной деятельности, информационными перегрузками. Довольно часто человеку приходится пребывать в состоянии эмоционального напряжения, переживать чувство повышенной тревоги, беспокойства, неуверенности в себе, т.е. испытывать так называемый **СТРЕСС**. Такие состояния нередко сопровождаются не только нарушением психического равновесия, но и целым рядом негативных изменений в функционировании физиологических механизмов в организме человека. По данным ВОЗ, до 40% населения Земли нуждается в помощи медицинских специалистов.

По своей сути **стресс** - это ответная реакция организма человека на перенапряжение, негативные и позитивные эмоции. Во время стресса организм человека вырабатывает гормон адреналин, который заставляет искать выход. Стресс в небольших количествах нужен всем, так как он заставляет думать, искать выход из проблемы, и в этом случае он имеет положительное значение. Но с другой стороны, если стрессов становится слишком много, организм слабеет, теряет силы, способность решать проблемы и может вызвать серьезные заболевания.

Стрессы можно подразделить на:

- **Положительные и отрицательные** – по степени эмоциональной окраски.
- **Кратковременные и долгосрочные (или острые и хронические)** – по продолжительности.
- **Физиологические и психологические** – последние, в свою очередь, подразделяются на информационные и эмоциональные по причине возникновения.

Источники стресса могут быть:

Внешние – переезд на новое место жительства, смена работы, смерть близкого человека, развод, каждодневные неприятности, связанные с денежными проблемами, выполнением обязательств к определенному сроку, спорами, семейными отношениями, невысыпанием.

Внутренние – пересмотр жизненных ценностей и убеждений, изменение личной самооценки и т.п.

Защитная реакция организма при продолжающемся или повторяющемся действии стрессора проходит через три определенных стадии.

- **В первой стадии** – реакция тревоги (в ответ на раздражение, независимо от его природы), происходит активизация всех систем организма.
- **Во второй стадии** – стадии резистентности (сопротивляемости, устойчивости), организм начинает адаптироваться к продолжающемуся действию стрессора.
- **Третья стадия** - стадия истощения, наступает при длительном воздействии стрессора. Энергия, необходимая для адаптации, истощается, общая сопротивляемость организма резко падает. Если в этот период не будет оказана помощь, стадия истощения может завершиться серьезным заболеванием и даже летальным исходом.

Существуют различные способы и принципы преодоления стресса

Каждому из нас присущ свой уровень стресса, который определяется наследственными и другими факторами и свой уровень отношения и реагирования на стресс.

Разные люди отвечают на стресс по-разному: одни начинают поглощать немислимое количество пищи, другие совсем теряют аппетит; одни с трудом засыпают ночью, в то время как другие испытывают сонливость даже днем.

К базовым принципам преодоления стресса следует отнести:

- **Отвлечение от стрессовой ситуации** – если происходящее производит на человека сильное впечатление и после этого он продолжает думать об этом, то тем самым он «застревает» на стрессовой ситуации и думает не о том, как ее разрешить, а постоянно переживает по поводу произошедших событий. Чтобы отвлечься от стрессовой ситуации, необходимо подумать о чем-нибудь другом связанном с приятными ощущениями и переживаниями (отдых, приятное событие, личные достижения).
- **Снижение субъективной значимости события, вызвавшего стресс** – пересмотреть свое отношение к случившемуся по принципу: «Что не делается, то к лучшему...».
- **Активное поведение** – не держать в себе нахлынувшие чувства и эмоции, вызвавшие стресс, а выплеснуть наружу накопившуюся энергию путем занятия каким-то даже немислимым делом (например, помыть окно или пол зубной щеткой, протирание чистой посуды и т.п.); а также занятия спортом, игрой в футбол, волейбол и т.п.

- **Умение расслабляться** – *стресс вызывает общее напряжение и увеличение частоты волн мозговой активности. Расслабление же, наоборот, снижает их частоту, что приводит к снижению уровня возбуждения центральной нервной системы.*
- **Позитивное мышление** – *позитивный способ мышления и связанные с ним положительные эмоции добра, любви, радости – это главный личностный инструмент обеспечения здоровья и благополучия.*

К числу других способов снятия стресса и поддержания психического здоровья можно отнести следующее:

- **В любой ситуации** *следует сохранять оптимизм.*
- **Стремиться к разумной организованности** *в жизни, работе, быту.*
- **Научиться говорить себе нет**, *не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей.*
- **Учиться радоваться жизни.**
- **Не быть максималистом.**
- **Не копаться в своем прошлом** *и тем более не сожалеть о том, что не сделал когда-то или сделал не так.*
- **Соблюдать правильный режим питания, сна и отдыха.**
- **Не злоупотреблять алкоголем**, *воздерживаться от вредных привычек.*
- **Вести здоровый активный образ жизни**, *занимаясь ежедневно физическими упражнениями и самомассажем головы, шеи, плеч, ступней.*
- **При необходимости** – *снижение темпа жизни и пересмотр некоторых жизненных позиций.*

Фрустрация (от лат. frustratio — обман, тщетное ожидание) — психическое состояние, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности, желания. Это состояние возникает в ситуациях, когда удовлетворение потребности наталкивается на непреодолимые или труднопреодолимые препятствия. Обычно состояние фрустрации сопровождается отрицательными переживаниями: разочарованием, раздражением, тревогой, отчаянием.

Психологическая защита – это специальная система стабилизации личности, направленная на ограждение сознания от неприятных, травмирующих переживаний, сопряженных с внутренними и внешними конфликтами, состояниями тревоги и дискомфорта.

Впервые разные виды психологической защиты и их действие описал Зигмунд Фрейд. Важное место в его теории занимает проблема конфликта

между «Оно» и «Я», между подавленными или неосознанными желаниями бессознательного и социальным контролем сознания. Невозможность удовлетворить эти желания, их противоречие нормам общества или объективной реальности вызывает у человека чувство дискомфорта, тревогу, а нередко и более сильные переживания. Нарастание неудовлетворенности и внутреннего конфликта может привести к серьезным психологическим проблемам и даже заболеваниям.

В этой ситуации вступают в силу выработанные тысячелетиями эволюции средства психологической защиты. Это неосознанная и плохо контролируемая реакция на внутреннюю дестабилизацию. Защитное поведение нередко выглядит странным и нелогичным даже для самого человека, не говоря уже об окружающих. Но на какое-то время оно помогает ослабить неприятные переживания, заблокировать внутренний конфликт и стабилизирует психику.

Виды защитных механизмов по З. Фрейду

Психологическая защита никогда не решает возникших проблем, она способствует уходу от них, создает иллюзию того, что все нормально. Однако для временной гармонизации отношений человека с миром и самим собой это подходит. З. Фрейд описал 8 видов психологической защиты, которые проявляются в разных условиях и работают по-разному.

Вытеснение

Это одна из наиболее распространенных психологических защит. Если мысли кажутся недопустимыми и пугают самого человека, а желания невозможно удовлетворить, то они подавляются и вытесняются на уровень бессознательного. Человек как бы демонстративно не хочет того, к чему он стремился, но не мог получить.

Безнадёжно влюбленный юноша может с удовольствием и часто рассказывать своим друзьям о недостатках своей (как он считает, бывшей) возлюбленной. Ребенок, тяжело переживавший отъезд матери, вытеснил ее образ за пределы сознания и «забыл» его. А когда мать возвращается, то малыш отказывается ее узнавать, плачет и не идет на контакт.

Эффект мнимого забывания довольно часто сопровождает вытеснение. Так, человек, оказавшийся на месте катастрофы или потерявший близкого, может забыть детали этого травмирующего события, загнав слишком тяжелые воспоминания на уровень бессознательного.

Однако вытеснение никогда не бывает полным, тяжелые воспоминания, запретные желания и мысли стремятся преодолеть психологический барьер и вырваться на уровень сознания. Для их сдерживания человеку приходится тратить много энергии, поэтому он часто страдает от различных заболеваний:

гипертонии, гастритов, нейродермитов, артритов и т. д. Еще чаще вытеснение вызывает развитие неврозов.

Замещение

Это тоже довольно часто встречающийся механизм психологической защиты. Он напоминает вытеснение, только при замещении энергия неудовлетворенного желания не подавляется, а переносится на другой объект, более доступный, менее опасный, не связанный с моральными запретами.

Действие замещения хорошо заметно в поведении детей. Ребенок, наказанный родителями, в раздражении швыряет игрушки или толкает младшую сестру. Подросток, получивший плохую отметку, со злостью рвет свою тетрадь. Они обижены на родителей и учителя, но эти объекты недоступны для мести, поэтому для снятия раздражения выбирается другой объект и происходит замещение. Таким же образом ведут себя и взрослые, которые вымещают неудовлетворенность жизнью, работой, начальником на своих близких.

З. Фрейд понимал термин «замещение» довольно широко и в качестве примера этого механизма психологической защиты приводил сны, в которых происходит актуализация подавленных желаний. Они как бы исполняются, но иллюзорно, в сновидениях.

У замещения может быть и другая форма, описанная уже после Фрейда. Она проявляется в перенесении потребности на другой объект. Так, свою нереализованную потребность в любви и доверии жены мужчина может перенести на машину. Он за ней ухаживает, разговаривает с ней, дает ей имя. А одинокая женщина удовлетворяет свою потребность в семье, окружая себя кошками.

Проекция

Когда желание слишком горячо, чтобы от него отказаться и слишком «неправильное», чтобы его удовлетворить, вступает в силу механизм проекции. Это желание проецируется на других, и они предстают объектом критики и порицания. Человек, как и в детстве, словно говорит: «Это не я плохой, а они».

Думаю, всем известна картинка бабушек на скамейке, с пеной у рта осуждающих «развратную молодежь»? Пожилым женщинам уже это недоступно, вот и снимается горечь воспоминаний об утраченных возможностях с помощью проекции. А изменивший муж становится вдруг подозрительным и ищет повод, чтобы обвинить в измене жену.

И нередко те качества личности (лень, необязательность, лживость, непостоянство и т. д.), которые человек активно осуждает в других, присущи

ему самому, только признавать это он не хочет. И чтобы избавиться от тягостного чувства вины, проецирует свои «грехи» на других.

Рационализация

Как часто, совершив неблагоприятный поступок, мы стараемся найти ему веское обоснование, объяснить логически, оправдать, приводя, казалось бы, очень разумные доводы. Этот механизм психологической защиты и называется рационализацией. К истинной причине такие «логические» обоснования поступка отношения не имеют, их придумал человек уже после того, как действие совершено. Но справедливости ради надо сказать, что обычно о настоящей причине человек не подозревает, настолько глубоко она скрыта на уровне бессознательного.

Рационализация может касаться не только проступков, но и неудач. Неудачником себя никто чувствовать не хочет, вот люди и пытаются найти этому рациональное объяснение. Нелюбимая и низкооплачиваемая работа оправдывается ее стабильностью, спокойствием, хорошим психологическим климатом, нетребовательным начальником, тем, что не нужно бегать в поисках чего-то более престижного. Да чем угодно, лишь бы не признавать себя неудачником или лентяем.

Инверсия (реактивное образование)

Результатом инверсии становится желание-«перевертыш». Если человек не может получить желаемое, то он подменяет его прямо противоположным и осуществляет его. Создается иллюзия, что потребность удовлетворена. Например, инверсия часто встречается в ситуации безответной любви.

Инверсия осуществляется в два этапа, причем первым является вытеснение. Неудовлетворенное, запретное желание или травмирующая ситуация сначала скрываются на уровне бессознательного. Но и там они воздействуют на человека, вызывая неприятные эмоции. Поэтому происходит замена на прямо противоположное.

Изоляция

Не в силах справиться с неблагоприятной ситуацией человек как бы отделяет себя от нее, выносит негатив за пределы личности. Это позволяет не переживать, ежедневно сталкиваясь с одной и той же нерешаемой проблемой, но может привести к раздвоению личности. Да и позиция страуса, спрятавшего голову в песок, не помогает поиску выхода из сложной ситуации.

Регрессия

В сложных ситуациях, защищаясь от необходимости решать неприятные вопросы, человек нередко выбирает примитивные формы поведения и общения, реагирует как ребенок: отказывается признавать логику, жалуется,

сваливает вину на других, обижается по пустякам, скандалит, капризничает и т. д. Упрямство, стремление ниспровергать авторитеты и нарушать правила – это тоже проявление данного механизма психологической защиты.

К регрессивным формам поведения относят и многие вредные привычки: грызть ногти, курить и т. п. В тяжелых случаях в результате психологической травмы человек может «впасть в детство» – не только вести себя как малолетний, но и ощущать себя им.

Сублимация

Это, можно сказать, первая форма психологической защиты, описанная Фрейдом. Ее даже трудно назвать отдельным видом, так как она включает в себя признаки разных механизмов. Сублимация – это преобразование энергии недостижимого или запретного желания в другие формы активности в разных областях жизни. Так, сексуальные желания часто сублимируются в творчестве: в поэзии, живописи, скульптуре. Но и сфера политики и общественной деятельности тоже неплохая область для сублимации, так как требует от личности активности и вложения сил.

Сублимация помогает не только избавиться от навязчивых желаний, но и препятствует негативному влиянию их нереализованной энергии. В противном случае подавление потребностей и инстинктов проявляется в неврозах, психозах, комплексах и психосоматических заболеваниях, например, сердечно-сосудистых.

З. Фрейд выделял два уровня психологических защит:

- К первому, примитивному относятся механизмы, основанные на вытеснении, скрытии, подавлении желаний и инстинктов. Они часто плохо влияют на состояние психики человека и на общее здоровье, так как требуют больших затрат энергии.
- Второй, более высокий уровень основан на преобразовании энергии желаний и направлении ее в другую сферу, что делает эту группу психологических защит более приемлемой. К этому уровню относится, например, сублимация. И в ситуации, когда справиться с желанием или проблемной ситуацией невозможно, предпочтительнее переводить психологическую защиту на этот уровень.

Современный взгляд на проблему психологических защит

Учение З. Фрейда о механизмах психологической защиты имело много последователей. И в настоящее время, хоть и с некоторыми оговорками, признается представителями всех ведущих направлений

психологии. Список видов психологических защит был существенно расширен, в него вошли, например, следующие:

- компенсация – восполнение того, чего не хватает в реальности продуктами воображения, уход в воображаемый мир или увлечение религиозными культами;
- изгнание роли – снятие с себя ответственности за происходящее;
- десакрализация (по А. Маслоу) – скептическое, а то и презрительное отношение к социальным ценностям и признание их незначимыми, что помогает избавиться от давления табу и запретов;
- самообвинение – принятие роли жертвы или обвинение себя во всех неприятностях, что позволяет не бороться с их реальными причинами;
- уход в виртуальную действительность – один из новых способов психологической защиты, который помогает ограничить контакт с реальностью, не приносящей удовлетворение.

Это далеко не все виды защит, которые встречаются в различных книгах и учебниках по психологии. Но все они – и те, что описал еще З. Фрейд, и выявленные более современными психологами – имеют две общих черты:

- не осознаются субъектом, поэтому и не контролируются;
- создают иллюзию, которая мешает человеку воспринимать реальность адекватно.

Психологические защиты – это самообман. В определенных случаях и на непродолжительное время он действительно помогает человеку примириться с травмирующей психику действительностью. Но, как отмечал еще З. Фрейд, длительное использование защитных механизмов, особенно если это касается предпочтения одного какого-то вида, плохо сказывается на психике человека. Он не только утрачивает связь с реальностью, но и начинает испытывать проблемы невротического характера.

Сам человек обычно не осознает действия психологической защиты и, главное, ее причин, но последствия защитного поведения его могут беспокоить. Урегулировать действие этих механизмов самостоятельно очень сложно, поэтому лучше обратиться к квалифицированному психологу: психотерапевту или психоаналитику.

Психологи полагают, что, встретив на пути своем препятствие, лучше постараться преодолеть его, на худой конец, можно его обойти. Так студент, не сдавший экзамен одному преподавателю, может попытаться получить направление на пересдачу к другому – более лояльному, хотя не факт, что это предприятие закончится удачно. Предпринять компенсирующие действия – тоже разумный выход. Потерпев поражение в одном, сделать то, что

гарантирует успех, и на этом успокоиться. Наконец, если цель недостижима – разумнее будет от нее отказаться.

Ситуации библиотечного общения, требующие владения приемами психологической самозащиты достаточно многообразны. Знание этих приемов позволяет понять истоки конфликтного поведения читателей и коллег по работе, что помогает найти нужный тон и подход к собеседнику, преотвратить и разрешить конфликт.

Тема 6. Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования

Конфликтологическая (конфликтная) **компетентность** – это способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в реальном **конфликте** осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм данного **конфликта**. Она представляет собой осведомленность о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной **конфликтной** ситуации.

Решение задач формирования конфликтной компетентности невозможно без существования отдельного специализированного курса, органично связанного с другими учебными дисциплинами. Психология и педагогика выступают здесь в качестве методического фундамента, на котором базируются выводы и рекомендации современной конфликтологии. Сама общая конфликтология, не входя в число учебных дисциплин на факультете информационно-документных коммуникаций, создаёт, образно говоря, костяк курса «Библиотечная конфликтология». Именно на достижениях общей конфликтологии базируется понятийный аппарат, создаются представления о природе, структуре и закономерностях конфликта, его типичных чертах и путях разрешения.

Компетентность в конфликтной ситуации, или конфликтная компетентность, является не менее важной, чем компетентность профессиональная, и представляет собой сложный интегральный комплекс знаний, умений, навыков, ценностных ориентаций, установок, которые можно и нужно целенаправленно формировать у специалиста информационно-документной сферы. Знания о конфликте и его закономерностях, безусловно, являются необходимым компонентом

компетентности, однако можно быть весьма просвещённым, информированным человеком в области конфликтологии, но, тем не менее, не всегда компетентным в конфликте. Знания действуют только в том случае, если они соотносятся с личностным опытом, включены в него, стимулируют готовность к действию надлежащим образом в реальной конфликтной ситуации.

Важной характеристикой конфликтной компетентности является субъективная позиция библиотекаря как участника конфликта, способность адекватно воспринимать самого себя и оппонента, видеть ситуацию не только с “собственной колокольни”, выбирать стратегию поведения в соответствии с обстоятельствами. Из известных стратегий поведения в конфликте: *избегания, приспособления, компромисса, сотрудничества и соперничества* – компетентный в конфликте библиотекарь может выбрать наиболее эффективную, учитывая собственные личностные качества, цели и мотивы, а также характеристики собеседника.

Конфликтная компетентность библиотекаря – это прежде всего освоение им позиций партнёрства, овладение стратегиями поведения, построенными на использовании потенциала плюрализма, творческого подхода, ибо невозможно предугадать всё разнообразие конфликтных ситуаций.

Существуют три уровня конфликтной компетентности: ценностный, мотивационно-установочный и уровень умений. На первом – реализуются ценностные ориентации, которые оказывают большое влияние на характер общения человека и определяют стратегию его поведения в конфликте. Например, библиотекарь, главной ценностью которого является добросовестное выполнение своих обязанностей и поддержание положительного имиджа библиотеки, чаще всего выберет стратегию толерантности, сотрудничества, достижения компромисса, или пойдёт на уступки читателю, помня о том, что “пользователь всегда прав”.

В свою очередь, специалист, для которого самоутверждение, самореализация – главная ценность, в конфликте будет стремиться к соперничеству, подавлению собеседника, получению перевеса любой ценой, даже за счёт качества выполнения своих непосредственных обязанностей.

На втором уровне конфликтной компетентности находятся мотивы и установки, социальные стереотипы, задающие отношение к конфликту. Так, установка на бесконфликтное общение с пользователем оказывает непосредственное воздействие на профессиональное поведение библиотекаря, побуждая его избегать стратегии открытого противостояния, борьбы, соперничества.

На третьем уровне проявляются навыки и умения поведения в конфликте, культура саморегуляции, прежде всего – регуляции эмоций. Известно, что большинство межличностных конфликтов сопровождается повышенной эмоциональной включенностью участников в ситуацию. Им свойственны резкость тона разговора, повышение голоса, употребление оскорбительных высказываний, негативных личностных оценок.

Тут очень важно формирование умений рационального поведения в конфликте, навыков регулирования своих собственных реакций в ответ на агрессию, способности противостоять манипуляции, стремление не только “сохранить своё лицо”, но и позволить собеседнику выйти из конфликта без ощутимых психологических травм и потерь.

В современной практической психологии существует множество подходов к решению проблем формирования конфликтной компетентности: культивирование рефлексии во всех её проявлениях, повышение культуры саморегуляции во взаимодействии, развитие коммуникативных умений, потенциала сензитивности, творчества в общении. Всё это берёт на вооружение библиотечная конфликтология, пополняя методический багаж общей и социальной психологии собственным опытом предотвращения и разрешения конфликтов в библиотеке.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ СНМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Семинар 1. Конфликты в профессиональном общении библиотекаря. Предотвращение и разрешение.

Вопросы для обсуждения:

1. Библиотечная конфликтология: современные проблемы и тенденции развития.
2. Сущность, структура и динамика конфликта. Специфика библиотечного конфликта.
3. Конфликтогены и манипуляции как повод к конфликту.
4. Конфликтные личности и способы взаимодействия с ними.
5. Пути предупреждения и разрешения конфликтов.
6. Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования.

Основная литература

1. Ванеев, А.Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение / А.Н. Ванеев. – СПб.: Профессия, 2001. – 128 с. – (Серия «Библиотечный практикум»).
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учебное пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 7-24.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. Козленко. – Народная асвета, 2019. – С.
4. Ловкова, Т.Б. Библиотечная конфликтология / Т.Б. Ловкова // Школьная библиотека. – 2003. - № 1. - С. 29-30.
5. Минкина, В.А. Библиотечная конфликтология: приглашение к продолжению дискуссии / В.А. Минкина // Научные и технические библиотеки. – 2001. – № 10. – С. 22-25.
6. Похвала – это одобрение, в котором нуждаются все: практикум по библиотечной конфликтологии / пер. с англ. Д.К. Равинского // Библиотечное дело – 2006. - № 8. – С. 42-44.

Дополнительная литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 208-239.
2. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 288с

При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать источники информации для подготовки по заявленным вопросам семинара, предлагать для обсуждения свои вопросы по теме семинара.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Профилактика конфликта, вызванного применением конфликтогена демонстрации превосходства

Цель: Помочь студентам лучше понять свои индивидуальные особенности, сформировать установку на бесконфликтное общение с пользователями, скорректировать конфликтный тип поведения, научиться предотвращать конфликт, вызванный применением конфликтогена демонстрации превосходства.

Ход работы:

1. На первом этапе работы студенты осуществляют самодиагностику и выявляют уровень своей конфликтности. Для этой цели используются тэсты, представленные в учебнике А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, а также в пособии Н.Ф. Вишняковой.
2. На втором этапе студенты делятся на три группы: «пользователей», «библиотекарей» и «экспертов». «Пользователи» стремятся вызвать конфликт, применяя конфликтогены демонстрации превосходства, отраженные в книге В.П. Шейнова, «Библиотекари» стараются избежать конфликта, нейтрализовать конфликтное поведение пользователей, применяя методики, изложенные в учебном пособии Н.В. Клименковой, собственную смекалку. «Эксперты» следят за ходом взаимодействия и анализируют поведение участников. Группы меняются местами так, чтобы каждый студент исполнил все три роли.

Литература

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., переработ. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2004. — С. 427-502; 581-591.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб.пособие. / Н.Ф. Вишнякова. — Минск: Университетское, 2000. — С. 213-244.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. Козленко. — Народная асвета, 2019. — С.
4. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. — Минск: Амалфея, 1997. — 288с

2. Рациональное поведение в ситуации манипулирования как профилактика конфликта

Цель: выработать у студентов навыки распознавания манипуляторов и противостояния попыткам манипулирования, избегая при этом конфликтов.

Ход работы: студенты делятся на три группы: «пользователей», «библиотекарей» и «экспертов». «Пользователи» стремятся вызвать конфликт, применяя различные техники манипулирования: «Сирота казанская», «Психологическое прививание», «Меня разрывают на части» и др. «Библиотекари» демонстрируют знание техник противостояния манипулятору, отраженных в рекомендованной литературе. «Эксперты» следят за ходом разговора, анализируют и оценивают поведение участников. Группы меняются местами так, чтобы каждый студент исполнил все три роли.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 208-239.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб.пособие. / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 213-244.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. козленко. – Народная асвета, 2019. – С.
4. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 288с.
5. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 384 с.

3. Кодекс поведения в конфликте – 4 часа.

Цель: выработать у студентов навыки рационального поведения в конфликте с помощью «кодекса поведения в конфликте», научить их профилактике конфликтов.

Ход работы: студенты делятся на три группы: «пользователей», «библиотекарей» и «экспертов». Первые – стремятся вызвать конфликт, используя приведенные в учебном пособии Н.В. Клименковой «табу» в конфликтной ситуации и другие приемы. Другие пользуются правилами «кодекса поведения в конфликте» для разрешения возникших проблем. Третьи – следят за ходом конфликта, анализируют и оценивают поведение участников. Группы меняются местами так, чтобы каждый студент исполнил все три роли.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 208-239.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб.пособие. / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 213-244.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. козленко. – Народная асвета, 2019. – С.

4. Что делать, если двое конфликтуют?

Цель: выработать у студентов навыки разрешения чужих конфликтов, научить их понимать сущность конфликта, владеть собой, положительно относиться к обеим сторонам конфликта и придерживаться трех принципов:

- дать оппонентам беспрепятственно выразить свои чувства;
- принудить их выслушать и понять друг друга;
- вывести их из «окопов» на общий «плацдарм», не на битву, а на содружество.

Ход работы: студенты делятся на три группы: «пользователей», «библиотекарей» и «арбитров». Две – бурно конфликтуют. Третий – выступает в роли арбитра, руководствуясь следующими правилами:

1. Эмоционально поддерживает говорящих, что не означает его согласия с кем-либо. Это – лишь желание понять.
2. Больше молчит, чем говорит.
3. Всех считает истцами и никого – ответчиком.
4. Просит изложить то, что предлагает «противник» и «вражеские» мотивы.
5. Предлагает противоположной стороне («противнику») оценить полноту и точность изложения его позиции «оппонентом». (Обычно оппоненты неполно или искаженно интерпретируют слова и мотивы друг друга).
6. Проводит деловую мини-игру: «Что бы вы сделали на месте вашего оппонента?», «Можете ли найти что-нибудь позитивно общее в позициях друг друга?»
7. Выясняет на позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это).
8. Находит общее в их интересах.
9. Согласовывает усилия сторон для быстреего достижения общей цели.
10. Объясняет конфликтующим, что не бывает правильного решения благоприятного только для одной стороны.

11. Переводит конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Остальные студенты следят за ходом событий и оценивают поведение участников. Желательно, чтобы каждый студент освоил все роли.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 208-239.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб.пособие. / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 213-244.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. Козленко. – Народная асвета, 2019. – С.
4. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 288с.
5. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 384 с.

5. Конфликт в библиотечном коллективе (анализ и разрешение конфликтных ситуаций) – 4 часа.

Цель: научить студентов анализировать конфликт, выявлять его причины и последствия, находить разумный выход из конфликтной ситуации, используя знания, полученные в ходе освоения учебной дисциплины.

Ситуация 1. Заведующей отделом обслуживания назначена сотрудница, которая много лет была рядовым библиотекарем. Администрация и коллеги были готовы помогать ей на первых порах. Но она сама выбрала такую позицию: перестала не только контактировать с подчиненными по личным вопросам, но и доверять тем, с кем дружила и кого знала на протяжении долгих лет совместной работы. Новая заведующая взяла на себя почти всю работу по организации связей с общественностью и вышестоящими руководителями, не доверяя подчиненным даже переписку. Установила и сохраняла дистанцию в общении. Ни с кем не советовалась. В результате сложилась напряженная обстановка и возникла конфликтная ситуация.

Ситуация 2. Две сотрудницы не желают работать вместе, не воспринимают друг друга, постоянно спорят и конфликтуют. Однажды между ними произошел следующий диалог:

– опять ты не сделала статистику! Мне все время приходится «подбивать» ее за тебя!

– я сама знаю, что мне делать! Ты мне не начальник!

Ситуация 3. Две сотрудницы не в ладах друг с другом. Обе пользуются уважением в коллективе, но по характеру они противоположны. Одна – типичный экстраверт, постоянно смеется, шутит, много говорит, ничего о себе не утаивая. Другая – интроверт, более закрытая, молчаливая. Это раздражает и настораживает первую, которая приписывает своей коллеге хитрость, скрытность, нехорошие намерения, говорит, что она себе на уме, постоянно подтрунивает над ней. Терпеливая, более сдержанная, но доброжелательная и внимательная к другим сотрудница либо совсем не реагирует на нападки и шуточки своей антагонистки, либо отшучивается, что еще больше раззадоривает ее и побуждает «цепляться» с новой силой.

Ход работы: студенты анализируют ситуации, прогнозируют их дальнейшее развитие с позиций знаний, приобретенных в ходе освоения учебной дисциплины, стремятся найти выход из положения, в котором оказались участники ситуации. Приводят свои примеры, опираясь на опыт, приобретенный во время прохождения производственной практики.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 208-239.
2. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: учеб.пособие. / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2000. – С. 213-244.
3. Клименкова, Н.В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности: учебное пособие / Н.В.Клименкова, С.В. Зыгмантович, Е.Ю. Козленко. – Народная асвета, 2019. – С.
4. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 288с.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Темы для самостоятельного изучения и формы контроля

Тема 1. Библиотечная конфликтология: современное состояние и перспективы развития

Литература для самостоятельного изучения:

1. Ванеев, А.Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение. – СПб: Профессия, 128 с. – (Серия «Библиотечный практикум»)
2. Клімянкова, Н. У. Бібліятэчная канфлікталогія ў сістэме падрыхтоўкі спецыяліста інфармацыйна-дакументнай сферы / Клімянкова Н.У. // Роль библиотек и информации в устойчивом развитии общества: материалы Междунар. научн.-практ. корф., 25-27 октября 2005 г. – Минск: «Красико-Принт», 2006. – С. 78–83.
3. Клименкова, Н. В. Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности : учеб. пособие / Н. В. Клименкова, С. В. Зыгмантович, Е. Ю. Козленко. – Минск : Народная асвета, 2019. – С.
4. Клімянкова, Н. У. Сацыялогія і псіхалогія чытання : вучэб. дапаможнік / Н. У. Клімянкова. – Мінск : БДУКМ, 2015. – С. 189-198.
5. Ловкова, Т.Б. Библиотечная конфликтология / Т.Б. Ловкова // Школьная библиотека. – 2003. – № 1. – С. 29-30.
6. Минкина, В.А. Библиотечная конфликтология: приглашение к продолжению дискуссии / В.А. Минкина // Научные и технические библиотеки. – 2001. – № 10. – С. 22-25.
7. Сукиасян, Э.Р. Библиотечная конфликтология: за и против / Э.Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. – 2000. – № 11. – С. 17-24.

Тема 2. Типы конфликтных личностей и способы взаимодействия с ними

Литература для самостоятельного изучения:

1. Гениева, Е. Ю. Культура как способ разрешения конфликтов: роль библиотек / Е.Ю. Гениева // Науч. и техн. б-ки. – 2006. – № 1. – С. 43-59.
2. Григорьева, В.Н. В конфликте может выиграть каждый: [о разрешении библ. конфликтов] / В.Н. Григорьева // Библиотека. – 2003. – № 12. – С. 64-66.
3. Езова, С.А. Вредные библиотекари и вредные пользователи / С.А. Езова // Научные и технические библиотеки. – 1998. – № 6. – С.34-40.
4. Езова, С.А. О вознаграждениях и издержках в библиотечном общении / С.А. Езова // Библиотечное дело. – 2009 – №11. – С. 27-30.

5. *Конфликтные ситуации в библиотечном общении и их разрешение: методика, тесты, тренинги: методические рекомендации* / Сост. О.В. Решетникова. – М., 1993. – 93 с.

6. *Юрик, И. В. Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления* / И.В. Юрик // Информационный бюллетень РНТБ. – 2009. – №2. – С. 45-58.

Тема 3. Конфликты в библиотечном коллективе

Литература для самостоятельного изучения

1. *Алтухова, Г.А. Профессиональная этика библиотекаря* / Г.А.Алтухова. – М.,2000.- 103 с.

2. *Ванеев, А.Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение* / А.Н. Ванеев. – СПб: Профессия, 2001. – 128 с. – (Серия «Библиотечный практикум»).

3. *Григорьева, В.Н. В конфликте может выиграть каждый: [о разрешении библиотечных конфликтов]* / В.Н. Григорьева // Библиотека. – 2003. – № 12. – С. 64-66.

4. *Дыченко, Л.Ф. Психология и библиотекарь : учеб.-практ. пособие* / Л. Ф. Дыченко. – М. : Либерия-Бибинформ, 2006. – 143 с. – (Библиотекарь и время. XXI век.). – С. 96– 125

5. *Комиссарова, В. А. Социально-психологические технологии в работе современной публичной библиотеки: метод.пособие.* – М.: Либерия, 2003.– 149 с.

6. *Староверова, К. О. Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения: науч.-метод. пособие* / К.О. Староверова. – М.: Либерия-Бибинформ, 2005. – 169 с.

7. *Суслова, И.М. Основы библиотечного менеджмента* / И.М.Суслова. – М.: Либерия, 2000. – С. 224 – 231.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Требования к содержанию и оформлению реферата: реферат представляет собой самостоятельную письменную работу студента. Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат содержит следующие разделы:

1. Введение.
2. Основная часть.

3. Заключение.

4. Литература (список использованных источников).

Во введении автор указывает на актуальность темы, приводит ее обоснование. В основной части кратко и лаконично излагается теоретический аспект реферируемой проблемы. Аргументируется свой личный взгляд по рассматриваемой проблеме. В заключении автор обобщает положения, высказанные во введении и основной части, делает выводы.

Список использованных источников оформляется по алфавиту, список должен содержать не менее 10 публикаций за последние 5 лет.

Объем реферата – 10– 15 страниц машиночитаемого текста формата А-4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, кегль 14, интервал 1,5, без переносов, выравнивание всего текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25.

Требования к эссе:

– логичное, последовательное и доказательное обоснование авторской позиции по рассматриваемой проблеме, основанное и подтверждаемое ссылками на документальные источники и авторов публикаций;

– многоаспектное освещение рассматриваемой проблемы строго в рамках заявленной темы;

– реферативно-аналитическая форма изложения материала: использование сравнения и обобщения как методов теоретического анализа теорий, концепций, научных идей, которые используются, и, как следствие, – выводы, умозаключения, содержащие оценку этих теорий, концепций, научных идей, и личная точка зрения;

– использование научной лексики и элементов художественного стиля, недопустима бытовая лексика и бытовой стиль изложения;

– наличие списка использованных источников.

В эссе допускается эпиграф. Эссе должно быть в напечатанном варианте на белых листах формата А-4, объем – до 15 страниц. Эссе не предусматривает плана, но могут быть выделены такие структурные элементы как введение и заключение.

Вопросы для самоконтроля

1. Библиотечная конфликтология как наука и учебный предмет
2. Место библиотечной конфликтологии среди других учебных дисциплин и ее роль в подготовке библиотечных специалистов
3. Сущность, структура и динамика конфликта
4. Классификация конфликтов
5. Причины возникновения конфликтов в библиотеке
6. Конфликтогены. Их роль в возникновении конфликтов.
7. Конфликтогены демонстрации превосходства
8. Проявление эгоизма и агрессивности как поводы к возникновению конфликтов
9. Нейтрализация конфликтогенов в библиотечном общении
10. Библиотечная этика и ее роль в предупреждении и разрешении конфликтов
11. Императивное, ритуальное и манипулятивное общение в библиотеке. Их роль в возникновении конфликтов
12. Манипулирование партнером по общению как причина конфликта
13. Способы противостояния манипулятору.
14. Установка библиотекаря на бесконфликтное общение как способ профилактики конфликтов.
15. Правила рационального поведения в конфликте
16. Способы психологической самозащиты в конфликтной ситуации и после выхода из конфликта
17. Алгоритм действий «третьей стороны» при разрешении конфликта
18. Внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты в библиотеке
19. Роль руководителя в предотвращении и разрешении межличностных и межгрупповых конфликтов в библиотеке
20. Вертикальные и горизонтальные конфликты в библиотеке
21. Конфликтные личности и способы взаимодействия с ними
22. Обида и раздражение как повод к конфликту. Пути их нейтрализации
23. Конфликтные руководители и конфликтные подчиненные.
24. Стратегии поведения в конфликте. Характеристика и границы использования.
25. Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования.

Вопросы к зачету

1. Библиотечная конфликтология как наука и учебный предмет
2. Место библиотечной конфликтологии среди других учебных дисциплин и ее роль в подготовке библиотечных специалистов
3. Сущность, структура и динамика конфликта
4. Классификация конфликтов
5. Причины возникновения конфликтов в библиотеке
6. Конфликтогены. Их роль в возникновении конфликтов.
7. Конфликтогены демонстрации превосходства
8. Проявление эгоизма и агрессивности как поводы к возникновению конфликтов
9. Нейтрализация конфликтогенов в библиотечном общении
10. Библиотечная этика и ее роль в предупреждении и разрешении конфликтов
11. Императивное, ритуальное и манипулятивное общение в библиотеке. Их роль в возникновении конфликтов
12. Манипулирование партнером по общению как причина конфликта
13. Способы противостояния манипулятору.
14. Установка библиотекаря на бесконфликтное общение как способ профилактики конфликтов.
15. Правила рационального поведения в конфликте
16. Способы психологической самозащиты в конфликтной ситуации и после выхода из конфликта
17. Алгоритм действий «третьего судьи» при разрешении конфликта
18. Внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты в библиотеке
19. Роль руководителя в предотвращении и разрешении межличностных и межгрупповых конфликтов в библиотеке
20. Вертикальные и горизонтальные конфликты в библиотеке
21. Конфликтные личности и способы взаимодействия с ними
22. Обида и раздражение как повод к конфликту. Пути их нейтрализации
23. Конфликтные руководители и конфликтные починенные.
24. Стратегии поведения в конфликте. Характеристика и границы использования.
25. Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Названия разделов и тем	Количество аудиторных часов			Количество часов КСР	Формы контроля знаний
	Лекции	Семинары	Практические		
Введение	1				
Раздел 1. Сущность и природа библиотечного конфликта					
<i>Тема 1.</i> Библиотечная конфликтология как наука и учебная дисциплина. Природа библиотечного конфликта, его структура и динамика.	2			2	Реф.
<i>Тема 2.</i> Конфликтогены. Их роль в возникновении конфликта. Манипуляция как повод к конфликту.	2		4		
<i>Тема 3.</i> Межличностные и межгрупповые конфликты в библиотеке. Роль руководителя в предотвращении разрешении конфликтов.	2	2	2	2	Сем.
Раздел 2. Предотвращение и разрешение конфликтов в библиотеке					
<i>Тема 4.</i> Правила рационального поведения в конфликте. Пути выхода из конфликта.	2		4		
<i>Тема 5.</i> Способы психологической самозащиты как средство предотвращения конфликта	2		2		
<i>Тема 6.</i> Конфликтная компетентность библиотекаря: сущность и пути формирования	1		2	2	Реф.
Всего	6	2	14	6	

Рекомендуемая для изучения литература

Основная литература

1. *Клименкова, Н. В.* Психолого-педагогические основы библиотечной деятельности : учеб. пособие / Н. В. Клименкова, С. В. Зыгмантович, Е. Ю. Козленко. – Минск : Народная асвета, 2019. – С. 74-86

2. *Сорокина, Е. Г.* Конфликтология в социальной работе [Электронный ресурс] : учеб. / Е. Г. Сорокина, М. В. Вдовина. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 282 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684506>.

2. *Шерешкова, Е. А.* Конфликтология [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие / Е. А. Шерешкова. — Шадринск: ШГПУ, 2020. — 234 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/>.

Дополнительная литература

1. *Библиотекарь и читатель: проблемы общения.* – Вып. 2. – СПб.: РНБ, 2000. – 99 с.

2. *Богданова, И.А.* Библиотечный диалог: аспекты речевого общения : учеб.-метод. пособие / И. А. Богданова. – М.: Либерия-Бибинформ, 2006. – 117 с. – (Библиотекарь и время. XXI век.). – С. 29 – 50.

3. *Бороздина, Г.В.* Психология делового общения: учебник / Г.В.Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 295 с. – (Высшее образование). – С.208 – 2391.

4. *Ванеев, А.Н.* Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение. – СПб: Профессия, 128 с. – (Серия «Библиотечный практикум»)

4. *Вишнякова, Н.Ф.* Конфликтология: учеб. пособие / Н.Ф.Вишнякова. – Мн.: Университетское, 2000. – 247 с.

5. *Гениева, Е. Ю.* Культура как способ разрешения конфликтов: роль библиотек / Е.Ю. Гениева // Науч. и техн. б-ки. – 2006. – № 1. – С. 43-59.

6. *Григорьева, В.Н.* В конфликте может выиграть каждый: [о разрешении библиотечных конфликтов] / В.Н. Григорьева // Библиотека. – 2003. – № 12. – С. 64-66.

7. *Дыченко, Л.Ф.* Психология и библиотекарь : учеб.-практ. пособие / Л. Ф. Дыченко. – М. : Либерия-Бибинформ, 2006. – 143 с. – (Библиотекарь и

время. XXI век.). – С. 96– 125

8. *Езова, С.А.* Вредные библиотекари и вредные пользователи / С.А.Езова // Научные и технические библиотеки. – 1998. – № 6. – С.34-40.

9. *Езова, С.А.* О вознаграждениях и издержках в библиотечном общении / С.А. Езова // Библиотечное дело. – 2009 – №11. – С. 27-30.

10. *Клімянкова, Н. У.* Бібліятэчная канфлікталогія ў сістэме падрыхтоўкі спецыяліста інфармацыйна-дакументнай сферы / Клімянкова Н.У. // Роль библиотек и информации в устойчивом развитии общества: материалы Междунар. научн.-практ. корф., 25-27 октября 2005 г. – Минск: «Красико-Принт», 2006. – С. 78–83.

11. *Ловкова, Т.Б.* Библиотечная конфликтология как учебная дисциплина / Т.Б. Ловкова // Научные и технические библиотеки. – 2000. – № 11. – С. 10–16.

12. *Мейжис, И.А.* Коммуникативные навыки библиотекаря / И.А. Мейжис // Научные и технические библиотеки. – 2004.– №6. – С. 42-52.

13. *Минкина, В. А.* Библиотечная конфликтология: приглашение к продолжению дискуссии / В.А. Минкина // Научные и технические библиотеки. – 2001. – № 10. – С. 22–35.

14. *Профессиональная этика библиотекаря* : метод. пособ. / ред.-сост. О.Б. Малых. – М., 2000. – 17 с.

15. *Справочник библиотекаря* / науч.ред. А.Н. Ванеев, В.А.Минкина – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Профессия, 2006. – С. 157-161.

16. *Сукиасян, Э.Р.* Библиотечная конфликтология: за и против / Э.Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. – 2000. – № 11. – С. 17-24.

17. *Сулова, И.М.* Основы библиотечного менеджмента / И.М.Сулова. – М.: Либерия, 2000. – С. 224 – 231.

18. *Юрик, И. В.* Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления / И.В. Юрик // Информационный бюллетень РНТБ. – 2009. – №2. – С. 45-58.