

KONFLIKTUSKEZELÉS A KÖNYVTÁRAKBAN

"Minden konfliktus egy lehetőség arra, hogy közelebb kerülj saját magadhoz."¹

Intézményünk munkatársai a Könyvtári Intézet által szervezett *Konstruktív konfliktuskezelés hatékony tárgyalási technikákkal* (KASZB határozatszám: 25966-3/2018/KOZGYUJT) elnevezésű akkreditált tanfolyamon vettek részt 2020. március 3-6-án. A kihelyezett képzés zalaegerszegi helyszínén Lentiből és Keszthelyről csatlakoztak még hozzánk könyvtáros kollégák. A rövid összefoglaló a legfontosabb fogalmakat tartalmazza.

A konfliktus fogalma és fajtái

A latin *confligere* azt jelenti, összecsap, amely összecsapás történhet egy egyénen vagy csoporton belül, illetve személyek és csoportok között gondolatban, érzésben, szükségletben, vagy viselkedésben. A felek között feszültség van, és legalább egy résztvevő közülük azt érzékeli, hogy szükségletei nem tudnak kielégülni. A konfliktusok, ellentétek alapja tehát gyakran valamilyen ki nem elégült szükséglet.

A konfliktusok lehetnek destruktívak, amikor legalább az egyik fél érdekei sérülnek, és általában komolyabb hatalmi különbség, vagy bizalomhiány van a felek között. A konfliktus ugyanakkor lehet konstruktív, építő jellegű is, ha sikerül kihasználni a benne rejlő lehetőségeket. Ilyenkor van egyet nem értés, vita, de a részt vevő felek ezzel együtt is arra törekednek, hogy találjanak olyan megoldást, ami mindenki számára megfelelő. Ezt a fajta hozzáállást nyerő-nyerő, vagy win-win megoldásnak is nevezik.

Konfliktusmegoldási stílusok

Elkerülő: Alacsony önérvényesítés és alacsony együttműködés jellemzi. Nincs, vagy alacsony a nyeresége a helyzetben.

Versengő: Magas önérvényesítés és alacsony együttműködés jellemzi. Magas saját nyereséget akar elérni.

Alkalmazkodó: Alacsony önérvényesítés, magas együttműködés jellemzi. Ebben a helyzetben a másik nyer.

Kompromisszumkereső: Közepes szintű önérvényesítés és együttműködés jellemzi. A már elfogadható közös nyereségre törekszik.

Problémamegoldó: Magas önérvényesítés és magas együttműködés jellemzi. A közös nyereséget próbálja maximalizálni.

Konfliktuskezelési módszerek hatékonyságuk szerint

Minimális hatékonyságú módszerek - távolról szemlélés („nem lehet beleszólni”); beletörődés; ráhagyja a másik félre; kényszerítés; halogatás; meggyőzés; megvásárlás; koalíciók alkotása.

Közepes hatékonyságú módszerek - szétválasztás, redukció; átadás a felettesnek vagy más részben érintettnek; másokkal próbálja megvalósíttatni elképzelését; nyílt verseny alkalmazása; segítségkérés.

Leghatékonyabb módszerek - a konfliktushelyzet tisztázása; önelemzés; a munkacsoport átszervezése; a közös cél megtalálása.

A konfliktusok az emberi együttélés és együttműködés természetes velejárói, jelenlétük a könyvtárakban is negatív hatással lehet a szervezet hatékonyságára, eredményességére, s kedvezőtlenül befolyásolhatják a szervezetről kialakult minőségképet is.

¹ (Tamás Kata- Asszertív Akadémia)

A szervező, irányító tevékenység egyik legfontosabb feladata a konfliktusok keletkezésének feltárása, mielőbbi feloldása. Az azonos tevékenységet folytató területekre általában jellemző, hogy a konfliktusok kialakulásának okai azonosak, így ezeket együttesen lehet vizsgálni és a megoldások is ugyancsak megközelítően azonosak. Ezért lehetséges országgyűlési törvényekkel, minisztériumi, főhatósági stb. rendeletekkel, intézkedésekkel akár országos, akár regionális konfliktushelyzetekre megoldást találni. Ez vonatkozik tulajdonképpen a könyvtárakra is. A különböző rendeltetésű, feladatú (tanintézeti, megyei, intézményi stb.) könyvtárakban a közös konfliktusok, célok alapján egységes megoldások lehetségesek. Bármely vezetői tevékenységnek nagyon fontos része a konfliktushelyzetek keletkezésének, fejlődésének, irányának figyelése, amelybe megfelelő időpontban, megfelelő módon kell beavatkozni. Ez folyamatos tevékenységet követel meg a vezetőtől, s ehhez megfelelő mennyiségű információval kell rendelkeznie.

Könyvtárunkban ötféle konfliktus merülhet fel

1. konfliktus használók között: pl. ugyanazt az egy példányt szeretnék kivinni mindketten és emiatt vitába keverednek egymással
2. konfliktus használó és könyvtáros között: pl. lejárt határidejű dokumentumot hoz vissza az olvasó és késedelmi díjat kell fizetni, de ő állítja, hogy meghosszabbította online a könyvet
3. konfliktus munkatársak között: pl. több teher hárul az egyik kollégára, mint a másokra, emiatt adódhatnak feszültségek
4. konfliktus vezető és munkatárs között: pl. rendszeres késés miatt a vezető felhívja beosztottja figyelmét a munkaidő pontos betartására
5. konfliktus vezető és vezető között: pl. vezetői különbség a munkatársak felé irányuló elvárásokkal szemben

A konfliktuskezelés folyamata

1. A probléma (konfliktus) meghatározása.
2. Érzéseink és szükségleteink feltárása.
3. A lehetséges megoldás keresése.
4. A megoldások értékelése.
5. A megfelelő megoldás kiválasztása (döntés).
6. A megoldás megvalósítása.
7. A megoldás eredményességének utólagos értékelése.

A tréning – annak érdekében, hogy a könyvtárban előforduló konfliktusok időben és konstruktív módon feloldásra kerüljenek – alakította a résztvevők konfliktussal kapcsolatos attitűdjét, hasznos ismeretek átadásával fejlesztette konfliktuskezelési kompetenciáikat.

Az ismeretek átadása minden kolléga részére belső képzés keretében indokolt az egységes szemléletmód kialakítása érdekében.

Minden munkatárs felelőssége, hogy az általa észlelt, visszatérő, nem megoldott helyzetre felhívja a figyelmet.

Az olvasókkal kapcsolatos konkrét konfliktusok eredetének feltárása, a visszatérő esetekre azonos reagálás, a megoldás keresése érdekében rendszeres megbeszélésekre van szükség az olvasók kiszolgálásában részt vevő munkatársakkal. Ennek felelősei az olvasószolgálatok vezetői.

TUDÓSÍTÁS

A munkatársak közötti konfliktusok feloldására elsődlegesen az érintettek kötelesek törekedni. Amennyiben erre szándék mutatkozik, harmadik fél ne vegyen részt a rendezésben. Megegyezés híján kérjük vezetőjük segítségét, aki az álláspontok rögzítésében, a megoldások végiggondolásában, a megegyezés akadályainak feltárásában működhet közre. Fontos, hogy a döntés joga továbbra is az érintetteknek maradjon. Ha a békítés nem vezet eredményre, a vezetők kérhetik mediátor segítségét is. A helyzetek feloldására határidőt kell megállapítani.

A megbeszélés lépései:

A tárgyalás fogalma: Olyan két vagy többoldalú kommunikáció, amelynek célja egy (vitatott) ügy szabad beleegyezésen alapuló elintézése (megállapodás). Konszenzuális technika, esetenként sokszereplős döntési folyamat, közös problémamegoldás.

A tárgyalási szituációról:

- Van konfliktus, vagy érzékelhető az eltérő, egymást kizáró igények, szándékok, érdekek léte (objektív körülmény)
- Van kölcsönös függőség (önkéntesség; egyeztetési kényszer); egyik fél sincs jelentős erőfölényben, amelyben mód van az egyoldalú érdekérvényesítésre
- A felek törekednek a konfliktus megoldására, s van esély a megegyezésre (tárgyalási készség - szubjektív körülmény)
- A téma körvonalazható és tárgyalásra alkalmas, rendelkezésre állnak /elérhetőek a szükséges információk
- Van mód, alkalom, készség, megfelelő tér és idő a tárgyalásra
- Van tárgyalóképes (felkészült) ember

Mikor tárgyalj?

- Ha elégedetlen vagy a jelenlegi helyzettel, s a tárgyalástól jobb eredmény várható, mint ami egyébként adott lenne számodra vagy más konfliktus- megoldási eszközökkel elérhető lenne (belépési kritérium)
- Van elegendő hatalmad, befolyásod, támogatottságod (erőforrásod), s tisztában vagy a másik fél erejével is
- Igényed van álláspontod bemutatására, s az összes érdekelt álláspontjának és igényeinek megismerésére
- Hasznos lehet a környezet tájékoztatása, befolyásolása
- Nincsenek pszichológiai gátak
- Időt kell nyerned

Mikor NE tárgyalj?

- Ha nem vagy érintett
- Ha a jelenlegi helyzet optimális vagy megfelelő (kockázat, befektetés)
- Ha többet veszíthetsz, mint nyerhetsz (túl nagy kockázat; a másik félnek kedveznek a körülmények, még változhat a helyzet a javadra)
- Nagy kockázata van a konfliktus elmélyülésének; nem bíznak a felek a sikerben
- Ha a másik követelése, igényei nem etikusak (olyasvalamit kell jóváhagynod, ami illegális, nem etikus, morálisan helytelen)
- Ha bármely okból úgysem tudsz vagy akarsz teljesíteni (pl. kapacitáshiány; hamis reményt ébresztenél)
- Ha a másik fél rugalmatlansága miatt nincs reális esély a megegyezésre
- Ha időszükében vagy, esetleg nem vagy felkészült, nincs hatásköröd
- A halogatással jobb pozícióba kerülhetsz (nem érett meg a helyzet)

TUDÓSÍTÁS

Elvárások a jó tárgyalóval szemben:

- reálisan összegezze, hogy mit vár és mit várhat a tárgyalástól
- ne féljen kérdezni
- legyen türelmes és kitartó, ne hagyja sürgetni magát
- merje képviselni az érdekeit (az indokolható maximumot kérni)
- törekedjen tisztességes tárgyalásra, ne operáljon trükkökkel (cél a win-win eredmény)
- hallgassa figyelmesen és aktívan a másik felet; indokolt esetben legyen rugalmas
- ha valamivel nem ért egyet, kérjen indoklást, bizonyítékot
- legyen képes együtt élni a bizonytalansággal (stressztűrés)
- tekintse játszmának a tárgyalást; legyen kreatív, kezdeményező (versenyszellem)
- ne akarja, hogy szeressék a partnerek, ne építsen az empátiájukra
- tudatosítsa magában, hogy a tárgyalás kétirányú utca (fogalmazzunk meg legalább 3 dolgot magunkban, ami a másik félnek fontos)
- tartsa szem előtt, hogy egy „nem” valójában nyitó tárgyalási pozíciót jelent

Példák

Konfliktus olvasó-olvasó között:

Az egyik asztalnál hangosan beszélgetett két felhasználó. Mellettük kutató munkát próbált végezni egy másik olvasó. Többször kérte őket, hogy halkabban legyenek, de nem hallgattak rá, így kérte munkatársunk segítségét. A könyvtáros a kompromisszumos megoldást választotta: egy távolabbi asztalhoz invitálta a hangoskodó olvasókat és felszólította őket, hogy csendben beszélgessenek, vagy hagyják el a könyvtárat. A probléma megoldódott: az olvasók elhalkultak, a kutató felhasználó is tudott dolgozni.

Konfliktus olvasó-könyvtáros között:

Az egyik olvasó ételt hozott be a könyvtárba és kivette a táskájából, hogy megebédeljen. Kollégánk megkérte- a könyvtárhasználati szabályzatra hivatkozva-, hogy fejezze be az étkezést, vagy hagyja el a helyiséget. A probléma megoldódott: az olvasó elnézést kért és eltette az ételt.

Varga Ibolya

