МУНИЦИПАЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КУЛЬТУРЫ
«ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА»
(МУК «ЦБС»)

ПРИКАЗ

01.11.2023 № 49

Оленегорск

Об утверждении принципов коммуникации
в конфликтных ситуациях

В целях развития культуры эффективного и комфортного общения в Муниципальным учреждением культуры «Централизованная библиотечная система», в соответствии с Правилами внутреннего распорядка **п р и к а з ы в а ю:**

1. Утвердить прилагаемые принципы коммуникации в конфликтных ситуациях как обязательные к применению приобщении сотрудников МУК «ЦБС» с пользователями (читателями) и партнерами МУК «ЦБС» в рамках рабочего времени.

2. Рекомендовать сотрудникам МУК «ЦБС» использовать принципы коммуникации, утвержденные настоящим приказом, при общении между собой.

3. Руководителям структурных подразделений МУК «ЦБС» ознакомить сотрудников подразделений с настоящим приказом под роспись.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор МУК «ЦБС» Н.А. Малашенко

В дело 02-03
И.С. Чечель 01.11.2023

Приложение к приказу
от 01.11.2023 № 49

Принципы коммуникации в конфликтных ситуациях

Сотрудник Муниципального учреждения культуры «Централизованная библиотечная система» (далее – Учреждения) понимает, что конфликты наносят ущерб всем участникам, и стремится к конструктивному и доброжелательному общению.

1. Конфликтные ситуации и конфликты

Основанное на общении между людьми, библиотечное обслуживание предполагает возможность конфликтных ситуаций, а иногда и серьезных конфликтов. Конфликтные ситуации могут возникать между читателем и библиотекарем, между читателями и даже между сотрудниками Учреждения. Во всех случаях сотрудник Учреждения играет ключевую роль в урегулировании конфликтной ситуации и предупреждении ее развития в полноценный конфликт.

Способность библиотекаря быстро, корректно и грамотно разрешить противоречия напрямую влияет на образ Учреждения в глазах читателей (не только участников конфликта, но и тех, кто оказался рядом). Поэтому этот навык является важнейшим показателем уровня профессионализма сотрудников Учреждения.

Конфликтная ситуация предполагает, что в целях двух сторон есть противоречие. Например, читатель хочет получить книгу на дом, а она доступна для работы только в читальном зале. Эта ситуация конфликтна, потому что предполагает противоречие интересов читателя и Правил учреждения. В этой ситуации библиотекарь выступает посредником между Правилами учреждения и желанием посетителя.

Конфликт отличается от конфликтной ситуации высоким уровнем эмоционального напряжения. От этого расхождение в целях и мнениях усугубляется и кажется непреодолимым. Конфликт — это серьезное и эмоционально затратное противоречие, разрешить которое сложнее.

Не любая конфликтная ситуация перерастает в конфликт. Как правило, конфликт можно предотвратить, если сотрудник Учреждения умеет разрешить ситуацию вежливо и доброжелательно, соблюдая права и интересы и читателя, и коллег, и Учреждения, в том числе понимает, когда имеет смысл пойти на уступки.

2. Основные принципы общения в конфликтных ситуациях

Для читателей библиотекарь выступает представителем организации, предоставляющей определенные услуги. Поэтому важно, чтобы библиотекарь понимал, что большинство конфликтных ситуаций с читателем вызваны недовольством читателя не личными качествами библиотекаря, а качеством предоставляемых услуг, т.е. претензии не направлены лично против библиотекаря и их не надо воспринимать персонально.

В случае конфликтной ситуации между читателями библиотекарь должен уметь вовремя вмешаться, грамотно урегулировать возникшие противоречия, не нарушая прав читателей и стараясь сохранить или восстановить комфортную среду для всех — не только непосредственных участников конфликтной ситуации, но и окружающих.

В конфликтной ситуации между коллегами сотрудник Учреждения понимает, что общим интересом всех сторон является мирное разрешение противоречий.

При урегулировании конфликтных ситуаций важно помнить, что причина большинства конфликтных ситуаций — это не злой умысел, плохой характер или глупость человека, а недостаток информации. Своевременное, ясное и полноценное информирование — лучший способ минимизировать количество конфликтных ситуаций и предупредить развитие конфликтов.

3. Базовые рекомендации для общения в конфликтных ситуациях

- Спокойно и внимательно выслушайте, чем недоволен собеседник. Отложите другие дела и смотрите человеку в глаза. Ваш взгляд должен выражать понимание. Лучше находиться на одном уровне с собеседником: если он стоит — встать, если сидит — присесть рядом. Обратите внимание на свои позу, мимику и жесты. Собеседник должен чувствовать, что в данный момент все ваше внимание обращено на него.
- Если вокруг много людей и человек проявляет вербальную агрессию, лучше встать не напротив него, а рядом, и постараться аккуратно увести его для продолжения разговора в более закрытое пространство, чтобы не мешать другим читателям. Перемещение в другое пространство полезно еще и для того, чтобы дать человеку время успокоиться, а вам — подумать, как лучше разрешить эту ситуацию.
- Признайте эмоции человека и не воспринимайте их на свой счет. В большинстве конфликтных ситуаций человек недоволен не вами лично, а качеством услуг. Или же конфликтная ситуация является

следствием недопонимания. Спокойным, серьезным тоном дайте человеку понять, что вы понимаете его недовольство и готовы решить его проблему.

- Говорите чуть тише, чем обычно. Тихий голос заставляет собеседника прислушиваться к вам и постепенно успокаивает его негативные эмоции.
- Сводите разговор к конкретной проблеме, которая беспокоит человека. Найти согласие в разговоре об общих темах гораздо сложнее. Переспрашивайте и уточняйте, что именно не устраивает собеседника. Например, в разговоре с читателем: "Я правильно понимаю, что вы хотите получить эту книгу на дом?" Множество конфликтных ситуаций перерастают в конфликт только оттого, что люди неправильно понимают цели и желания другой стороны.
- Если вы можете решить проблему прямо сейчас (например, разблокировать для читателя другой компьютер, выдать другой экземпляр книги и т.п.) — сделайте это сразу и принесите извинения за доставленные неудобства.
- Если удовлетворить запрос прямо сейчас не получается и на это нужно время, возьмите ситуацию под свой личный контроль — например, обещайте позвонить читателю, когда книга появится — и сориентируйте читателя, насколько это возможно, сколько времени вам понадобится. Впоследствии обязательно сдержите свое обещание, в противном случае конфликтная ситуация может возобновиться, а читатель утратит доверие не только к вам, но и к Учреждению в целом.
- Не обещайте того, что не сможете выполнить. Если необходимо, лучше возьмите небольшую паузу для уточнения информации или консультации с коллегами, чтобы в итоге дать максимально корректный ответ собеседнику.
- Если вы не можете удовлетворить запрос читателя или коллеги по объективным причинам (например, книга отсутствует на полке), принесите извинения, признайте неудобство как объективный факт и переключите его внимание на другое: "Фонды сейчас действительно расположены не очень удобно. Мы знаем об этой проблеме и занимаемся их перестановкой. Это требует времени. Давайте я покажу вам, где стоит то, что вас интересует. Или принесу вам книгу, которую вы ищете". Обратите внимание, что необходимо обязательно предложить альтернативу.
- Открыто называйте причины, по которым вы отказываете в том или ином запросе. Не нужно оправдываться или жаловаться на

обстоятельства. Спокойным голосом называйте объективные причины, которые не позволяют решить вопрос читателя или коллеги так, как он хочет, — и сразу переходите к альтернативным вариантам и компромиссу.

- Книга отзывов и предложений выдается читателю по первому требованию, сразу и без условий.

4. Базовые рекомендации для разрешения конфликтов

Если конфликтная ситуация все же переросла в конфликт и человек ведет себя агрессивно, необходимо привлечь к разрешению третье лицо. Появление третьего лица — человека, который не был участником конфликтной ситуации — само по себе может снизить напряжение в разговоре.

Кроме того, третье лицо необходимо привлечь сразу же, как только вы чувствуете, что теряете самообладание и сами поддаетесь негативным эмоциям. Если это происходит, тихо и спокойно принесите свои извинения и сообщите, что вы пригласите кого-то, кто сможет помочь, например: "Прошу прощения, боюсь, у меня не получается решить этот вопрос в одиночку. Сейчас я приглашу коллегу, и мы постараемся вместе вам помочь. Подождите, пожалуйста, пару минут".

В зависимости от сложности проблемы и уровня агрессии читателя третьим лицом могут стать:

- Другой библиотекарь, который, руководствуясь рекомендациями этих Стандартов, поможет разрешить проблему или предложить читателю устраивающую его альтернативу.
- Ваш руководитель или представитель дирекции Учреждения, который подкрепит для читателя ваши аргументы или сможет предложить более подходящие альтернативы.
- Представитель полиции, который необходим в тот момент, когда первые два посредника не смогли разрешить конфликт или агрессия перешла рамки закона (нецензурная брань, рукоприкладство, нанесение ущерба имуществу и т.п.).

При конфликте с коллегой третьим лицом может быть руководитель или другой коллега, компетентный в вопросе спора.

Библиотекарь ни в коем случае не должен оставаться в конфликте в одиночестве. Его права и интересы требуют защиты точно так же, как и права и интересы читателя. Чтобы избежать прямой конфронтации, позовите помощь.