

## **Metoda zarządzania konfliktem w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego w świetle badań**

**Słowa kluczowe:** bariery i konflikty w bibliotece, zarządzanie konfliktem, biblioteki akademickie

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono wyniki badań na temat występowania i rozwiązywania ewentualnych konfliktów w zespole pracowników Biblioteki Głównej i bibliotek specjalistycznych Uniwersytetu Opolskiego.

**Keywords:** barriers and conflicts in libraries, conflict management, academic libraries

**Abstract:** The paper describes results of a research conducted to deal with an opinion about occurrence and resolution of possible conflicts among Main Library workers and workers of specialist libraries at the University in Opole.

Konflikt jest nieodzownym elementem każdej organizacji i będzie istniał zawsze, bez względu na to, czy poszczególne jednostki do niego dążą czy nie. Jedynym rozwiązaniem jest umiejętne zarządzanie konfliktem, które pozwoli oddziaływać na członków organizacji w taki sposób, aby wyeliminować zaistniały problem. Jest to ujęcie konfliktu, jako zjawiska pozytywnego dla organizacji. W związku z tym **zarządzanie konfliktem** należy rozumieć jako „planowanie, organizowanie, skuteczne rozwiązywanie i wydobywanie z niego cech pozytywnych, a także sprawowanie nad nim kontroli w taki sposób, aby nie stał się destrukcyjny” [5, s. 103]. Zarządzanie konfliktem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi. Zadaniem kadry zarządzającej jest wykluczenie szkodliwego aspektu konfliktu tak, aby przyniósł on jak najwięcej korzyści dla organizacji.

Zimą 2010 r. przeprowadzono badania na grupie bibliotekarzy i pracowników technicznych Biblioteki Głównej i bibliotek specjalistycznych Uniwersytetu Opolskiego. Ich celem było poznanie opinii pracowników na temat ewentualnych konfliktów występujących w bibliotece oraz sposobów ich rozwiązywania. Badania miały wykazać, że konflikt, będący zjawiskiem nieuniknionym, w dużej mierze wpływa pozytywnie na mobilizację zespołu, a tym samym na podnoszenie jakości świadczonych usług. Z kolei umiejętne pokierowanie jego przebiegiem powoduje

zwiększenie efektywności pracy wśród pracowników biblioteki akademickiej. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Został on rozdany pracownikom, którzy po około tygodniu mieli go oddać w wyznaczone przez ankietera miejsce. W badaniach wzięło udział 76 osób, z czego ankietę wypełniło 52 pracowników. Osoby, które nie wypełniły kwestionariusza tłumaczyły się obawą o możliwość rozpoznania i opublikowania ich wypowiedzi. Nie pomogły zapewnienia, że ankietę jest anonimowa, a dane zostaną wykorzystane wyłącznie do zbiorczych zestawień statystycznych.

Kwestionariusz ankiety składał się z trzynastu pytań: dziewięciu zamkniętych, dwóch półotwartych oraz dwóch otwartych. W badanej populacji zdecydowaną większość, czyli aż 88% stanowiły kobiety. Respondenci to głównie osoby między 26 a 35 rokiem życia (42%) oraz mieszczone się w przedziale wiekowym od 36 do 45 lat (25%), jak również mający od 46 do 55 lat (23%). Pozostali ankietowani to pracownicy między 56 a 65 (4%) oraz powyżej 65 roku życia (2%). Spośród opiniodawców wykształcenie wyższe posiadało aż 92%, nieliczna grupa – wykształcenie policealne (4%) oraz średnie (4%).

W badanej zbiorowości przeważali bibliotekarze (33%). Mniej liczną grupę stanowiły osoby pracujące na stanowisku młodszego bibliotekarza (25%), starszego bibliotekarza (21%) oraz kustosa (15%). Najmniej licznym zespołem biorącym udział w badaniach byli pracownicy obsługi technicznej (4%) i magazynierzy (2%).

Jeżeli chodzi o staż pracy ogółem, to przeważały osoby z krótkim doświadczeniem zawodowym – do 10 lat (50%). Kolejną grupę stanowili respondenci pracujący od 10 do 20 lat oraz od 20 do 30 lat (odpowiednio 25% i 21%), dalej pracujący powyżej 30 i 40 lat (2%). Podobnie formował się staż pracy w zawodzie bibliotekarza. Dominowali ankietowani pracujący stosunkowo krótko, do 10 lat (56%). Również liczny zespół stanowiły osoby działające w zawodzie od 10 do 20 lat (33%). Mniejszą grupę reprezentowali bibliotekarze legitymujący się dużym stażem pracy od 20 do 30 lat. Było ich 10%. W badanej grupie nie było bibliotekarzy ze stażem od 30 do 40 lat. Najmniej osób objętych badaniem legitymowało się stażem pracy powyżej 40 lat (2%).

Pierwsze pytanie ankiety miało na celu poznanie opinii respondentów na temat zjawiska, jakim jest konflikt. W literaturze przedmiotu **pojęcie konfliktu** (z łac. conflictus) definiowane jest jako zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych. Konflikty mogą przebiegać w sposób łagodny i zakończyć się porozumieniem między stronami, bądź przybierać postać bardziej antagonistyczną możliwą do rozwiązania wyłącznie przez eliminację przeciwnika [10, s. 102]. Podobne zdanie prezentowali respondenci, charakteryzując konflikt jako:

- „różnicę zdań na określony temat, dążenie do różnych celów przez osoby”,
- „różnicę zdań, opinii, postaw, interesów”,
- „brak porozumienia rzutujący negatywnie na wzajemne relacje”, „zjawisko społeczne występujące w stosunkach międzyludzkich, często wynikające z sytuacji zagrożenia, zmian w otoczeniu społecznym, rywalizacji, braku

tolerancji, słabej kultury osobistej i słabego przygotowania do współżycia z innymi ludźmi oraz tworzenia wspólnej kultury w instytucji, niewłaściwej reakcji na postawy oraz zachowania innych osób; na konflikt mogą wpływać cechy osobowości partnerów; konflikt może przyczynić się do pozytywnych zmian, może również mieć skutek niszczący dla partnerów”,

- „spór, sprzeczność interesów i celów, rozbieżność między wyobrażeniem a stanem rzeczywistym jednostek i grup”,
- „sprzeczność dążeń, kiedy dwie strony dążą do celów, które są ze sobą sprzeczne, przeciwstawne i żadna ze stron nie chce ustąpić”,
- „wybuchowa reakcja na różnice zdań, nie dająca się rozwiązać rozmową”,
- „napięcie między jednostkami, które dążą do różnych celów”,
- „różnica zdań na określony temat bez możliwości ustąpienia jednej ze stron”,
- „niezgodność poglądów, spór w konkretnej sprawie”,
- „zderzenie, dążenie do sprzecznych celów, rozbieżność tych celów, poglądów, postaw; może działać konstruktywnie lub destruktywnie; może wpływać niszcząco na ludzi lub pozytywnie, budując lepsze zmiany”,
- „nieporozumienie, nie zawsze mające na celu działanie na czyjąś szkodę”,
- „spór dwóch lub kilku osób ze względu na różną definicję jednego problemu”.

Powyższe wypowiedzi koncentrują się wokół sprzeczności interesów, celów oraz postaw przynajmniej dwóch stron konfliktu reprezentujących organizację. Każdy pracownik ma swoje cele, które mogą różnić się od dążeń pozostałych współpracowników. Najważniejsza jest jednak akceptacja wystąpienia samego konfliktu jako zjawiska oraz próba znalezienia rozwiązań, które będą korzystne z punktu widzenia pracowników i organizacji.

Rozpatrując pojęcie konfliktu można wyróżnić trzy poglądy (por. tab. 1). Pierwszy z nich – tradycyjny – zdecydowanie neguje konflikt, oceniając go jako zbędny i szkodliwy. Występowanie konfliktów w organizacji, według tego podejścia, jest więc symptomem wadliwego funkcjonowania grupy, dlatego też należy ich unikać. Według przedstawicieli szkół stosunków międzyludzkich sytuacje konfliktowe są zjawiskiem nieuniknionym, naturalnym, występującym w każdej grupie. Mogą mieć pozytywny wpływ na pracę zespołu, który staje się bardziej kreatywny i otwarty na wszelkiego rodzaju zmiany. Trzeci pogląd interakcyjny wskazuje na konflikt, jako zjawisko konieczne do skutecznej działalności grupy. Jak słusznie zauważył Stephen P. Robbins z Organizational Behavior Teaching Society w Stanach Zjednoczonych: „(...) grupa harmonijna, pokojowa, spokojna i współpracująca zapewne będzie statyczna, apatyczna i nie będzie reagować na konieczność wprowadzania zmian i innowacji. Głównym wnioskiem płynącym z tego poglądu jest zachęta dla przywódców grup do podtrzymywania ciągłego, niewielkiego poziomu konfliktu – dostatecznego, by utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność” [4, s. 310].

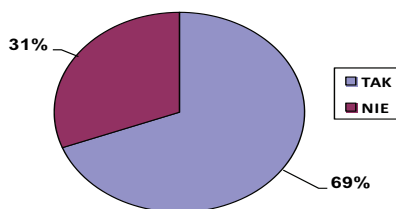
Tabela 1. Tradycyjny i współczesny pogląd na konflikt

| Tradycyjny pogląd                                                                                   | Współczesny pogląd                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konfliktu można uniknąć.                                                                            | Konflikt jest nieunikniony.                                                                                                                                              |
| Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżeganie. | Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp. |
| Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.                               | Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.                                                                                    |
| Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.                                                  | Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.                                        |
| Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.                                      | Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.                                                                                             |

Źródło: STONER James Arthur Finch. *Kierowanie*. Warszawa, 1992, s. 331.

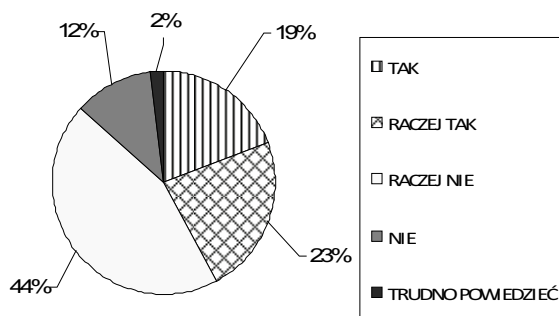
Przeprowadzone badania (rys. 1 i 2) wykazują, że większość pracowników Biblioteki była uczestnikiem konfliktu w zespole (69%), natomiast 31% respondentów uznało, że nie doświadczyło żadnych sporów w pracy. Nie koresponduje to jednak z występowaniem sytuacji konfliktowych w oddziałach Biblioteki, w których pracują bibliotekarze. Tylko 42% badanych uznała, że była uczestnikiem konfliktu w zespole, w którym pracuje. Przeważająca większość badanej populacji (56%) nie doznała sytuacji konfliktowych ze strony współpracowników. Niespełna 2% ankietowanych nie zadeklarowała konkretnej odpowiedzi na pytanie.

Rysunek 1. Czy był/a Pan/Pani uczestnikiem konfliktu w zespole?



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Czy w zespole, w którym Pan/Pani pracuje, dochodzi do sytuacji konfliktowych?



Źródło: opracowanie własne.

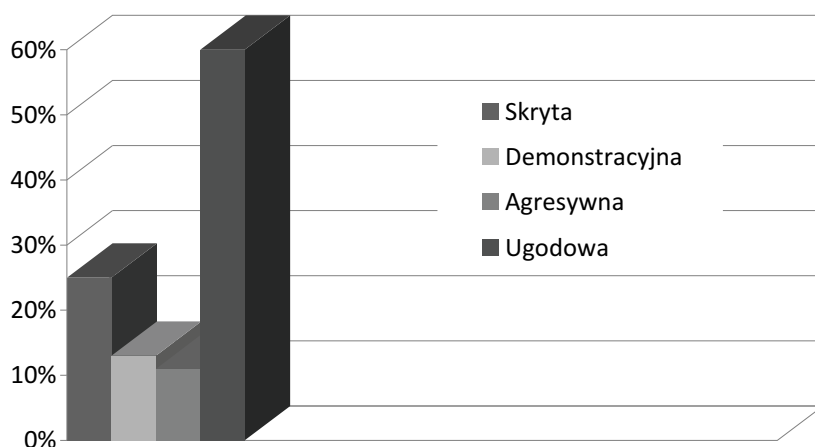
Z analizy ankiet wynika, że w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego i bibliotekach specjalistycznych przeważają zespoły pracowników, wśród których nie dochodzi do konfliktów. Zgodnie z oczekiwaniami badania potwierdziły, że bibliotekarze potrafią porozumiewać się między sobą. Zdaniem Augustyna Wajdy „Skuteczna i właściwa komunikacja międzyludzka w organizacji jest ważna z dwóch powodów. Po pierwsze jest to proces, za którego pośrednictwem realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie – jest czynnością, której kierownicy poświęcają znaczną część swego czasu” [9, s. 151].

Spośród badanej grupy najwięcej respondentów doświadczyło konfliktu interpersonalnego (85%), czyli występującego między dwiema lub więcej jednostkami. Natomiast 11% ankietowanych wskazało na konflikt międzygrupowy, a więc dotyczący dwóch lub więcej grup społecznych. Nieco mniej pracowników, bo tylko 4% wskazało, że zaznało zarówno konfliktu interpersonalnego, jak i międzygrupowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że konflikt jest naturalną cechą funkcjonowania każdej organizacji. Trudno nie znaleźć osoby, która nie miałaby do czynienia z sytuacją konfliktową występującą między indywidualnymi pracownikami lub zespołami. Zdaniem Aleksego Pocztowskiego: „konflikt rozumiany jako cecha funkcjonowania organizacji, pełni określone **funkcje**, wśród których do najważniejszych należą:

- **funkcja informacyjna** – konflikt sygnalizuje problemy istniejące w systemie społecznym organizacji;
- **funkcja motywacyjna** – konflikt uruchamia rezerwy energii do działania, pobudza aktywność i zaangażowanie” [3, s. 392].

Za pomocą kwestionariusza ankiety uzyskano również dane dotyczące postaw prezentowanych przez ankietowanych w sytuacjach konfliktowych. Większość pracowników biblioteki cechuje pozytywne nastawienie w stosunku do drugiej strony sporu. Aż 60% ankietowanych uznało, że ugodowe nastawienie jest najlepszym rozwiązaniem wszelkiego rodzaju waśni. Drugą mniej liczną grupę stanowią osoby cechujące się postawą skrytą (25%). Najmniej jest bibliotekarzy nastawionych demonstracyjnie (13%) oraz agresywnie (11%) do przedmiotu sporu i przeciwnika (rys. 3).

Rysunek 3. Jaką postawę reprezentuje Pan/Pani podczas sytuacji konfliktowych?



Źródło: opracowanie własne.

Konflikty są nieuniknione, dlatego należy poszukiwać najskuteczniejszych form ich rozwiązywania, z naciskiem na dialog i porozumienie. W przekonaniu Czesława Sikorskiego: „**Konflikt** może być akceptowany, a nawet uznawany za twórczy, w przypadku współdziałania, gdy strony prowadzą ze sobą spór dążąc do tego samego celu. Konflikt jest użytecznym instrumentem motywacyjnym, gdy polega na konkurencji stron, których cele są sprzeczne. Konflikt jest nie do zaakceptowania zarówno ze względów moralnych, jak i prakseologicznych, kiedy staje się walką. Kultura organizacyjna etycznego konfliktu wynika z przekonania, że konkurencja jest motorem napędowym rozwoju społecznego, ale tylko wtedy, gdy oparta jest na regułach przestrzeganych przez wszystkich” [6, s. 70]. Prawidłowa komunikacja i tolerancja wśród współpracowników pozwoli uniknąć sytuacji konfliktowych, które wywołują u skonfliktowanych stron niepotrzebne negatywne

emocje. Wyniki analizy uczuć, które to uczucia najczęściej towarzyszyły respondentom w czasie sporów wykazały przewagę poczucia przykrości (67%), złości (56%) oraz żalu (42%). Zdecydowana mniejszość ankietowanych uznała, że będąc uczestnikiem konfliktu czuła strach (19%), poczucie winy i obojętność (obie grupy po 12%). Respondenci stanowiący 8% badanej populacji odczuwali również bezradność, irytację, niepokój oraz zainteresowanie przyczyną konfliktu. Nieliczna grupa bibliotekarzy wskazała na nienawiść, jako dominujące uczucie towarzyszące podczas waśni (6%).

Bez wątpienia sposób, w jaki człowiek reaguje na różne sytuacje w codziennej pracy, zarówno pozytywne, jak i negatywne, w dużej mierze zależy od cech osobowościowych, które posiada. Respondenci to przede wszystkim bibliotekarze, którzy potrafią przedstawić swoje zdanie na określony temat (62%) oraz osoby komunikatywne (58%). Wyniki analizy cech badanej populacji wykazują, że są to jednostki, które cenią sobie zarówno pracę w zespole (46%), jak i zadania wymagające indywidualnego zaangażowania (44%). Pracownicy Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego to także osoby zdyscyplinowane (42%), kreatywne oraz kierujące się emocjami (obie grupy po 40%). Ponadto 37% badanych uznało, że są asertywni. Najmniej liczną zbiorowość stanowią pracownicy nie lubiący być w centrum uwagi. Tylko 31% ankietowanych wybrało tę odpowiedź. Respondenci wskazywali także na inne cechy osobowościowe, takie jak: szczerość, rzetelność, uczciwość. Niespełna 2% zadeklarowało taką odpowiedź. Należy zauważyć, że badana populacja wykazuje cechy indywidualne, które pozwalają spojrzeć na nią, jak na zespół efektywny, składający się z pracowników, którzy dostrzegają potrzeby i oczekiwania członków zespołu. „Aby wspólnie pracować, ludzie muszą nadawać się do wspólnej pracy. Nie znaczy to, że mają być podobni do siebie czy zaprzyjaźnieni, ważne jest, by czuli do siebie szacunek i wierzyli w możliwości zawodowe kolegów. Należy pamiętać, że tarcia i nieporozumienia zdarzają się w trakcie formowania się zespołu i są w tych pierwszych fazach czymś pozytywnym” [1, s. 13].

Wyniki badań pozwalają uznać, że konfliktu nie da się uniknąć (73%). Tylko 23% respondentów przyznało, że jest to możliwe. Niespełna 4% badanych stwierdziło, że trudno odpowiedzieć na to pytanie. W bibliotece akademickiej, jak w każdej organizacji zawsze będzie istniał konflikt. Zdaniem Jacka Wojciechowskiego: „Kierownictwo powinno mieć świadomość występowania konfliktów w podległych zespołach i wynikających stąd zagrożeń. Oczywiście nie wszystkie konflikty stanowią zagrożenie i wymagają interwencji. Sztuką jest uchwycenie w porę zarzewia konfliktu, który rzeczywiście mógłby stanowić zagrożenie dla procesu pracy. W praktyce zapobiegania konfliktom ważna jest profilaktyka, czyli eliminacja przyczyn, przynajmniej tych, na które kierownictwo ma wpływ” [11, s. 193-196].

Wyniki badania pozwalają dostrzec, że zdecydowana większość respondentów, czyli aż 90%, radzi sobie z rozwiązywaniem konfliktów, co potwierdza słuszność współczesnego poglądu na temat występowania sytuacji konfliktowych w organizacji. Tylko 10% badanej populacji przyznało, że nie radzi sobie

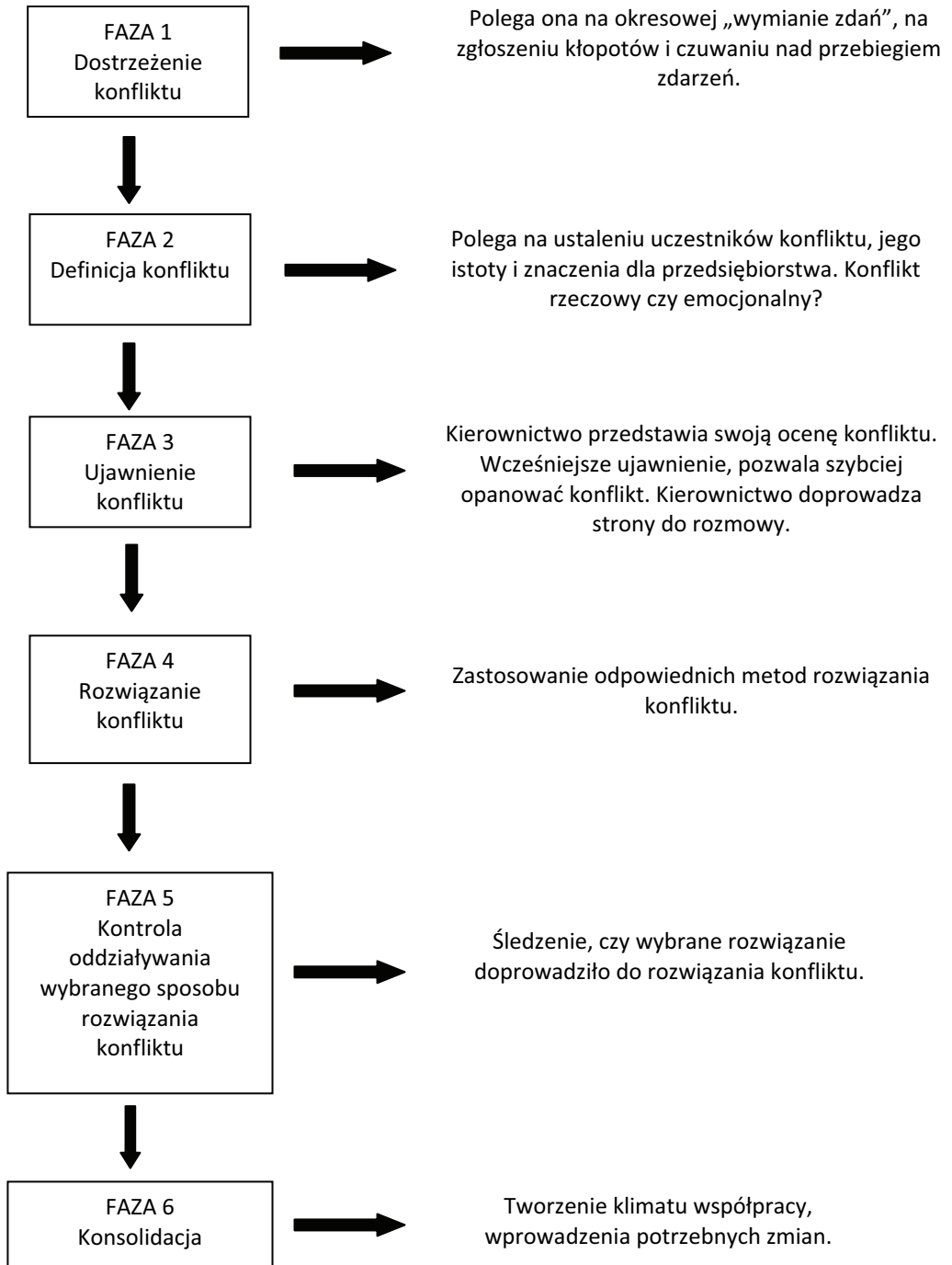
z rozwiązywaniem konfliktów występujących w życiu zawodowym. Zapewne jest to spowodowane brakiem dostatecznej wiedzy, w jaki sposób przezwyciężyć zaistniałe nieporozumienia. Ankietowani, którzy uznali, że potrafią radzić sobie z sytuacjami konfliktowymi za przykład podali następujące sposoby:

- „prowadzę rozmowy z osobami lub grupą, które stały się stronami w konflikcie”,
- „szczerą rozmowę pomiędzy skonfliktowanymi stronami”,
- „staram się znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony konfliktu”,
- „staram się wyjaśnić sprawę – trzeba ze sobą rozmawiać”,
- „szukam kompromisu”,
- „próbuję załagodzić spór między grupą, eliminując przedmiot sporu”,
- „spokojna reakcja, wyjaśnienie zaistniałego problemu”,
- „proponuję rzeczową rozmowę po wygaśnięciu emocji”,
- „najważniejsza jest spokojna rozmowa, wyjaśniająca nieporozumienie, konflikt; przedstawienie zarzutów i konstruktywne ustosunkowanie się do nich oraz wyciągnięcie pozytywnych wniosków”,
- „wysłuchanie skłóconych stron, podejście do konfliktu bez okazywania emocji, jak najbardziej racjonalne podejście do problemu, bezstronność w rozwiązywaniu konfliktu”,
- „szczerą rozmowę, szukanie wspólnych rozwiązań do przyjęcia dla wszystkich uczestników konfliktu”,
- „szukam rozwiązania zadowalającego dwie strony”,
- „staram się nie eskalować konfliktu i dążę do zrozumienia drugiej strony”,
- „staram się przeanalizować sytuację, zapisuję to, co mnie irytuje; szukam rozwiązania, które satysfakcjonuje wszystkie strony konfliktu; nie lubię doprowadzać do sytuacji, w której padają słowa, które trudno cofnąć, wszystko można załatwić w sposób, który nikogo nie urazi”.

Powyższe wypowiedzi koncentrują się wokół poszukiwania **sposobów rozwiązywania konfliktów**, które będą satysfakcjonujące dla każdej strony. Z całą pewnością są to opinie osób pozytywnie nastawionych do współpracowników, lubiących swą pracę i czerpiących z niej dużo satysfakcji. Respondenci jednogłośnie opowiedzieli się za rozstrzygnięciem konfliktu tak, aby jego efekty były konstruktywne, a nie destrukttywne. Proces zarządzania konfliktem wymaga od menadżerów zaangażowania i zdolności socjotechnicznych, dzięki którym konflikt będzie zjawiskiem napędzającym organizację do rozwoju. Aby osiągnąć optymalny wynik, zarządzający powinien stale kontrolować i stymulować konflikt. W przeciwnym razie zamiast innowacji, nieporozumienie może zakłócić sprawne funkcjonowanie firmy i przyjąć charakter dysfunkcyjny.

**Zarządzanie konfliktem** obejmuje następujące fazy: etap dostrzeżenia konfliktu, zdefiniowania oraz ujawnienia konfliktu, rozwiązania sporu, kontroli wybranego rozwiązania oraz konsolidacji stron (rys. 4).

Rysunek 4. Model faz kierowania konfliktem



Źródło: ZIMNIEWICZ Kazimierz. *Podstawy zarządzania*. Poznań, 2001, s. 132.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć zasadniczych **stylów pokierowania konfliktem** (rys. 5):

- **styl unikania** – jest charakterystyczny dla osób chcących zachować neutralność, liczących na samoistne rozwiązanie konfliktu;
- **styl przystosowywania się** – charakteryzuje osoby ukierunkowane na osiągnięcie własnych celów, strony biorące udział w konflikcie są skłonne na ustępstwa wobec siebie;
- **styl szukania kompromisu** – opiera się na wyważonym osiągnięciu własnych celów oraz celów drugiej strony, na transakcji „brania oraz dawania”, jest najbardziej rozpowszechnionym stylem w organizacji;
- **styl wywierania nacisku** – jest nastawiony na osiągnięcie własnych celów, roszczenia drugiej strony nie mają żadnego znaczenia, opiera się na zasadzie „wygrana – przegrana”;
- **styl współpracy** – kieruje się zasadą „wygrana – wygrana”, obie strony konfliktu są ukierunkowane na osiągnięcie wspólnego efektu. Styl ten jest wykorzystywany przez osoby, traktujące konflikt jako pozytywne i nieuniknione zjawisko w organizacji [3, s. 394-395].

Rysunek 5. Style kierowania konfliktami



Źródło: POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, 2007, s. 395.

Wybór odpowiedniego stylu zależy od sytuacji konfliktowej. Z całą pewnością jednak wymaga należytego przygotowania i dostatecznej wiedzy ze strony pracowników każdej organizacji. Wyniki badań pozwalają uznać, że znajomość technik i sposobów negocjacji podczas rozwiązywania sporów i konfliktów odgrywa znaczącą rolę (48%). Nieco mniej, bo 38% ankietowanych uznało, że rozwiązując spór wystarczy posiadać podstawową wiedzę na ten temat. Pozostała część badanych

(13%) przyjęła, że nie ma to większego znaczenia. Każda sytuacja konfliktowa zmusza obie strony do zastanowienia się nad swoim działaniem, ponieważ muszą zdefiniować swoje stanowisko i wysunąć argumenty uzasadniające. Pozytywne rozwiązanie konfliktu, satysfakcjonujące dla obu stron powoduje umocnienie wewnętrznej spójności zespołu oraz wpływa na wzrost zaufania pomiędzy wcześniej rywalizującymi grupami [2, s. 88].

Konflikt nie jest wyłącznie zjawiskiem negatywnym, wszystko zależy od tego, w jaki sposób zostanie on pokierowany, czy kierownik będzie potrafił wydobyć również jego cechy pozytywne. O funkcjonalności lub dysfunkcjonalności konfliktu decydują trzy czynniki. Po pierwsze jest to poziom konfliktu. Jeżeli jest on umiarkowany, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że zostanie rozwiązany pozytywnie wpływając na strony sporu. Drugim czynnikiem określającym konflikt, jako zjawisko funkcjonalne lub destrukcyjne, jest struktura i kultura organizacji. Sytuacja konfliktowa może zwrócić uwagę pracowników na wiele problemów występujących w organizacji, co umożliwia ich rozwiązanie i polepszenie sytuacji. Jeżeli jednak kierujący nie dostrzegają spornych sytuacji, a organizacja jest przeciwna wprowadzeniu zmian, konflikt może nigdy nie zostać rozwiązany [8, s. 76]. Aby nie dopuścić do takich sytuacji każda instytucja, także biblioteka akademicka, powinna organizować dla pracowników szkolenia na temat rozwiązywania konfliktów oraz technik prowadzenia negocjacji. Aż 71% ankietowanych potwierdziło potrzebę organizowania tego typu warsztatów, z kolei 29% uznało, iż nie ma to żadnego znaczenia. Pracownicy powinni uczyć się, w jaki sposób z powodzeniem rozwiązać każdy konflikt, który przypadnie im w udziale. Przede wszystkim po to, aby wspólnie z drugą stroną wypracować najlepsze rozwiązanie przyczyniające się do rozwoju całej biblioteki.

Sytuacje konfliktowe będą zawsze towarzyszyć pracownikom w każdej organizacji. Oczywiście najprościej jest ich unikać i zapobiegać. Jednak jeśli już do nich dojdzie, jedynym konstruktywnym rozwiązaniem jest umiejętne pokierowanie konfliktem. W zarządzaniu konfliktem należy eliminować pozorne rozwiązania, ponieważ niewyjaśnione spory odradzają się z jeszcze większym nasileniem, a ich rozwikłanie stanie się niemożliwe. Z całą pewnością najważniejszym elementem każdej organizacji jest człowiek, który posiadając także emocje takie, jak: irytacja, poczucie krzywdy, zazdrość czy niedowartościowanie, potrzebuje zrozumienia i wsparcia ze strony przełożonego oraz współpracowników. Wzajemne zrozumienie pozwoli na zbudowanie życzliwej i przyjaznej atmosfery w zakładzie pracy. Reasumując należy podkreślić, że w kontaktach międzyludzkich zawsze będzie dochodziło do nieporozumień, dlatego każdy człowiek powinien umieć wyciągać wnioski z własnego postępowania tak, aby ograniczyć możliwość występowania konfliktów do minimum. Bibliotekarz powinien wychodzić nie tylko naprzeciw oczekiwaniom użytkowników, lecz również współpracowników, z którymi na co dzień pracuje budując pozytywny wizerunek biblioteki.

## Bibliografia

1. PIOTEREK Paweł. *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-8361464-02-0.
2. PIOTRKOWSKI Kazimierz, ŚWIĄTKOWSKI Marek. *Kierowanie zespołami ludzi*. Warszawa: Bellona, 2000. ISBN 83-11-09133-1.
3. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
4. ROBBINS P. Stephen. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 83-208-1497-9.
5. SIKORA Jan. *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1998. ISBN 83-87636-22-3.
6. SIKORSKI Czesław. *Język konfliktu: kultura komunikacji społecznej w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2005. ISBN 83-7387-864-5.
7. STONER James Arthur Finch. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992. ISBN 83-208-0861-8.
8. SZELĄG Krzysztof. Blaski i cienie konfliktu w organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie*, nr 21, 2007, s. 76. ISSN 1509-3670.
9. WAJDA Augustyn. *Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, 2005. ISBN 83-89423-32-4.
10. WIĘCEK-JANKA Ewa. *Zmiany i konflikty w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006. ISBN 83-7143-370-0.
11. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12432-6.
12. ZIMNIEWICZ Kazimierz. *Podstawy zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe, 2001. ISBN 83-88544-41-1.