

ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԸ ԳՐԱԴԱՐԱՆՆԵՐՈՒՄ*

ՀՏԴ: 02

DOI: 10.54503/2953-8092.2025.2(6)-5

ԳԱՐԵԳԻՆ ՂՈԶԻԿՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան

ORCID: [0009-0000-2409-2673](https://orcid.org/0009-0000-2409-2673)

Կոնֆլիկտները կամ կոնֆլիկտային իրավիճակները մարդու գործունեության անբաժանելի մասն են և հանդիպում են հասարակության տարբեր ոլորտներում՝ աշխատանքային միջավայրում, ընտանիքում և հանրային կյանքում: Գրադարանային ոլորտը նույնպես բացառություն չէ: Աշխատակազմը, կազմված տարբեր սոցիալական խավերի և մասնագիտական կողմնորոշում ունեցող անհատներից, վաղ, թե ուշ առերեսվում է կոնֆլիկտների հետ:

Ուսումնասիրության հիմնական նպատակն է հետազոտել գրադարանային կոնֆլիկտը որպես սոցիալական ու կազմակերպչական երևույթ, վերհանել նրա տեսակները և առաջարկել արդյունավետ լուծման մեխանիզմներ, ներառյալ օրենսդրական կարգավորման հնարավորությունները, որոնք նպաստում են պրոֆեսիոնալ և խնդիրների լուծմանն ուղղված աշխատանքային միջավայրի ձևավորմանը և թիմային աշխատանքի արդյունավետությանը:

Նպատակից ելնելով՝ դիտարկվել են մի շարք խնդիրներ, որոնք ներառում են՝ կոնֆլիկտի բնույթագրումը գրադարանային միջավայրում, կոնֆլիկտային իրավիճակների դասակարգումը և դրա կառավարման մեթոդների գնահատումը: Ուսումնասիրությունը իրականացվել է ինչպես առաջնային,

* Հոդվածը ներկայացվել է 12.11.2025, գրախոսվել է 25.11.2025, ընդունվել է տպագրության 23.12.2025:

The article was submitted on 12.11.2025, reviewed on 25.11.2025, accepted for publication on 23.12.2025.

այնպես էլ երկրորդային աղբյուրների հիմքի վրա՝ օգտագործելով գրականություն, գիտական հոդվածներ և էլեկտրոնային աղբյուրներ, ինչը հնարավորություն է տվել համադրված կերպով վերլուծել խնդիրների տեսական և գործնական կողմերը:

Արդյունքում՝ փորձել ենք գտնել գրադարաններում կոնֆլիկտային իրավիճակների արդյունավետ կառավարման միջոցներ, որոնք կարող են նպաստել աշխատակազմի հոգեբանական հարմարավետությանը, թիմային փոխգործակցության բարձրացմանը և կազմակերպության գործունեության արդյունավետությանը:

Conflicts or conflictual situations are an integral part of human activity and occur across various spheres of society, including the workplace, family, and public life. The library sector is no exception; its staff, composed of individuals from diverse social backgrounds and professional orientations, sooner or later encounters conflicts.

The primary aim of this study is to examine conflicts in the library conflict as a social and organizational phenomenon, identify its types, and propose effective resolution mechanisms, including possible legal and regulatory measures that contribute to the creation of a calm, professional, and problem-solving-oriented work environment and enhance team performance.

Based on this aim, several research problems were addressed, including the characterization of conflict in the library context, the classification of conflict situations, and the assessment of their management methods. The study was conducted using both primary and secondary sources, including books, scientific articles, and electronic resources, which enabled a comprehensive analysis of both theoretical and practical aspects of the problem.

As a result, the study seeks to identify effective strategies for managing conflict situations in libraries, which can promote staff psychological well-being, improve team collaboration, and enhance organizational efficiency.

Բանալի բառեր՝ Գրադարանային կոնֆլիկտ, կոնֆլիկտային իրավիճակ, աշխատանքային միջավայր, թիմային համագործակցություն, կազմա-

կերպչական խնդիրներ, կոնֆլիկտների կառավարում, օրենսդրական կարգավորում, կոնֆլիկտի հոգեբանություն, գրադարանավար, ընթերցող:

Ինչպես հղել՝ Ղոչիկյան, Գ. (2025), Կոնֆլիկտները գրադարաններում, *Լրագրու Հայկական գրադարանային ասոցիացիայի*, 2(6), 5-26.

[https://doi.org/10.54503/2953-8092.2025.2\(6\)-5](https://doi.org/10.54503/2953-8092.2025.2(6)-5)

How to cite (APA style): Ghochikyan, G. (2025), Conflicts in Libraries, *Herald of the Armenian Library Association*, 2(6), 5-26.

[https://doi.org/10.54503/2953-8092.2025.2\(6\)-5](https://doi.org/10.54503/2953-8092.2025.2(6)-5)

Ներածություն

Կոնֆլիկտը երկու և ավելի անձանց միջև շահերի, նպատակների, արժեքների ընկալման տարբերություններով պայմանավորված անհամաձայնություն է և համապատասխան փոխհարաբերությունների, գործողությունների դրսևորում (МАКСУМОБА 2022, 68-75): Կոնֆլիկտը (լատիներեն «conflictus»՝ բախում, վեճ, տարաձայնություն) տեղ է գտել հասարակության և անհատի կենսագործունեության ամենատարբեր ոլորտներում: Այն դրսևորվում է տարբեր ձևերով և հանգեցնում տարաբնույթ հետևանքների՝ իրավիճակի պարզեցումից, բարոյահոգեբանական մթնոլորտի առողջացումից մինչև կործանարար երևույթներ (ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ 2016, 393):

Ծագումով հրեա գերմանացի սոցիոլոգ և փիլիսոփա Ջորջ Սիմելը (1858-1918թթ.) համարվում է կոնֆլիկտների ժամանակակից տեսության դասական նախահայրերից մեկը: Առաջին անգամ Ջ. Սիմելը ներմուծել է «կոնֆլիկտի սոցիոլոգիա» եզրույթը և ուսումնասիրել է անհատի և հասարակության միջև կապը: Իր «Conflict and the Web of Group-affiliations» աշխատության մեջ նա առաջ է քաշել հետևյալ հարցերը (SIMMEL 1955, 196: Թարգմանությունը տե՛ս ՉԵԼԴԵԼԻՆ 2007, 37).

✓ «իրական» է արդյոք «առանձին վերցված» հասարակությունը,

✓ «իրական» է արդյոք «առանձին վերցված» անհատը,

✓ ի՞նչ կապ կա այդ երկու «իրականությունների» միջև:

Կոնֆլիկտը հասկանալու համար անհրաժեշտ է այն ուսումնասիրել՝ ի՞նչ է տեղի ունեցել և ին՞չ պայմաններում: Ուսումնասիրելու համար առկա են տեսական երկու մոդելներ՝ կառուցվածքային և գործընթացային: Կառուցվածքային մոդելն ուսումնասիրում է առաջացման պայմանները և պարզաբանում է այն գործոնները, որոնցով պայմանավորված է կոնֆլիկտի տեսակը, մասնակիցների կազմը, ուժգնությունը և այլն: Գործընթացային մոդելի շուրջ համախմբված տեսությունները դիտարկում են կոնֆլիկտը՝ որպես գործընթաց և ուսումնասիրում կոնֆլիկտի ծագումից մինչև դրա որոշակի լուծման ընթացքը, դրա առանձին փուլերի տրամաբանությունը (ՍՈՒՎԱՐ-ՅԱՆ 2016, 394):

Կոնֆլիկտները լինում են հորիզոնական (հավասար կարգավիճակի աշխատակիցների միջև), ուղղաձիգ (ղեկավար և ենթակա փոխհարաբերություններում), իրական կամ երևութական (մտացածին), տարերային կամ կազմակերպված, բացահայտ կամ քողարկված (լատենտային), երկարաժամկետ կամ կարճաժամկետ, սրընթաց կամ դանդաղընթաց, կանոնարգված կամ անկանոն, տեղային-սահմանափակ (լոկալ) կամ լայնածավալ-ընդգրկուն, պասիվ կամ հարձակողական, կառավարելի կամ անկառավարելի:

Կազմակերպության ներսում ընդունված է կոնֆլիկտները տարանջատել հետևյալ տեսակների՝ ներանձնային, միջանձնային, անձի ու խմբի միջև և միջխմբային: Դրանց գոյացման հիմնական պատճառները կարող են լինել արժեքային-աշխարհայացքային, վարվելակերպի հետ կապված, անհատական կամ խմբային շահերի,

փոխկապակցվածության, միջոցների սղության, աշխատանքի վատ կազմակերպման, բարոյահոգեբանական անբարենպաստ մթնոլորտի, ներկազմակերպական տեղեկատվության, այդ թվում՝ միջանձնային հաղորդակցման անհաջող կարգավորման (ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ 2016, 394-395):

Կոնֆլիկտները գրադարաններում

Գրադարանը, ինչպես ցանկացած այլ կազմակերպություն, անցնում է ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին կոնֆլիկտների միջով: Կոնֆլիկտներն այստեղ ցուցիչ են այն բանի, որ առկա են որոշակի խնդիրներ:

Կոնֆլիկտները գրադարաններում կարող են դասակարգվել չորս հիմնական տեսակների, դրանք են՝

- ✓ Ղեկավար-գրադարանավար (գործատու-աշխատող),
- ✓ Գրադարանավար-գրադարանավար,
- ✓ Գրադարանավար-ընթերցող,
- ✓ Ընթերցող-ընթերցող (CEPTEBA 2017, 670-673):

1. Ղեկավար-գրադարանավար (գործատու-աշխատող) կոնֆլիկտները ընդգրկվում են ուղղաձիգ խմբում: Դրանք առաջանում են հիմնականում աշխատանքային սխալ բաշխվածության, սխալ վարձատրության, անբարենպաստ աշխատանքային պայմանների, պաշտոնների սխալ տրամադրման և այլ դեպքերում: Այդ թվում, կարող են առաջանալ մի շարք խնդիրներ, երբ գործատուն իրականացնում է աշխատանքային պարտականությունների փոփոխություններ, աշխատակցի կողմից իրեն վերապահված պարտականությունները առանց հարգելի պատճառի պարբերաբար չկատարելու դեպքում կամ այլ դեպքեր, որոնցից կարող են առաջանալ մի շարք վեճեր:

Կոնֆլիկտային իրավիճակների պատճառները հաճախ արմատավորված են կառավարման գործունեության թերությունների և

սխալների մեջ, երբ առաջացած լարվածության մեղավորը գրադարանի ղեկավարն է: Որպես գրադարանային թիմում կոնֆլիկտների հանգեցնող կառավարման գործունեության բնորոշ թերության օրինակ կարելի է նշել գրադարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների և դրա աշխատակիցների գործունեությունը կարգավորող կառավարման փաստաթղթերի (կանոնակարգեր, աշխատանքային նկարագրություններ, գործընթացային քարտեզներ և այլն) բացակայությունը կամ վատ որակը: Սա հանգեցնում է կոնֆլիկտների, որոնք կապված են աշխատակիցների՝ փաստաթղթերում չգրանցված պարտականությունները կատարելուց հրաժարվելու հետ:

Նոր աշխատակիցների հետ իրենց պարտականությունների կատարման վերաբերյալ կոնֆլիկտները ևս կարող են լինել, եթե ղեկավարը նախապես չի ծանոթացրել նրան աշխատանքի նկարագրությանը կամ առաջարկել է, որ նա աշխատանքը կատարի այնպես, ինչպես նախկին աշխատակիցը՝ առանց հաշվի առնելու նորի կրթությունը, աշխատանքային ունակությունները և այլ առանձնահատկություններ:

Կոնֆլիկտային իրավիճակները հաճախ առաջանում են բաժինների և աշխատակիցների միջև աշխատանքի ծավալի բաշխման սխալներից: Սա գրադարանների ղեկավարների ամենատարածված և բնորոշ սխալներից մեկն է, որը հանգեցնում է կոնֆլիկտների: Տարօրինակ է, բայց շատ գրադարաններ չեն կազմում ծրագիր, ուր կարտացոլվի աշխատանքի ողջ ծավալը և ժամանակահատվածը, չունեն աշխատանքների կատարման չափորոշիչներ:

Աշխատակիցների միջև կոնֆլիկտների պատճառ է նաև նրանց շրջանում հստակ տեղեկատվության բացակայությունը այն մասին, թե ինչ է նախատեսվում և ինչ նպատակով, ինչու են կայացվում տվյալ որոշումները և այլն: Վատ իրազեկվածությունը հանգեց-

նում է տարբեր լուրերի, ենթադրությունների ի հայտ գալուն: Այդ իսկ պատճառով ղեկավարների որոշման նկատմամբ բացասական վերաբերմունքը կապված է ոչ թե դրա իրական էության, այլ աշխատակիցների շրջանում ձևավորված դրա մասին աղավաղված պատկերացման հետ:

Կոնֆլիկտային իրավիճակների մեկ այլ խումբ կապված է գրադարանի աշխատակիցների բարոյական և նյութական խրախուսման հետ: Ամենից հաճախ նման կոնֆլիկտային իրավիճակներ են առաջանում կատարված մեծ աշխատանքների նյութական խրախուսման (հավելավճար, պարգևավճար, լրավճար և այլն) և դրա այլ ձևերի (պատվոգիր, շնորհակալագիր, համերգի տոմսեր և այլն) բաշխման ժամանակ:

Մի շարք կոնֆլիկտներ չեն լուծվում բանակցությունների միջոցով: Այդպիսի դեպքերում անհրաժեշտ է իրավական և դատական միջամտություն:

Ըստ ՀՀ աշխատանքային օրենսգրքի 264 հոդվածի 1-ին կետի՝ գործատուի և աշխատողի միջև առաջացած տարաձայնությունները ենթակա են դատական քննության ՀՀ քաղաքացիական դատավարության օրենսգրքով սահմանված կարգով (ՕՐԵՆՍԳԻՐՔ 2004, հոդված 264): Այդ թվում, եթե իրականացվել է աշխատանքային պայմանների փոփոխություն, գործատուի նախաձեռնությամբ աշխատանքային պայմանագրի դադարեցում կամ լուծարման հետ անհամաձայնություններ, ապա աշխատակիցը դրանց վերաբերյալ փաստաթուղթը ստանալու օրվանից երկու ամսվա ընթացքում իրավունք ունի դիմելու դատարան (ՄԵՀՐԱԲՅԱՆ 2016, 132) :

Աշխատակցի՝ իրեն վերապահված պարտականությունները առանց հարգելի պատճառի պարբերաբար չկատարելու դեպքում կամ նմանատիպ այլ դեպքերում գործատուն իրավունք ունի տալու

նկատողություն (<< աշխատանքային օրենսգրքի 223-րդ հոդված), կարող է գրկել պարգևավճարից և նմանատիպ վճարներից, ժամանակավոր դադարեցնել աշխատանքային պայամագիրը, լուծարել այն (<< աշխատանքային օրենսգրքի 109-րդ և 113-րդ հոդվածներ): Գործատուի տված նկատողությունը աշխատողն իրավունք ունի բողոքարկել մեկ ամսվա ընթացքում (<< աշխատանքային օրենսգրքի 228-րդ հոդված): Ըստ << աշխատանքային օրենսգրքի 229-րդ հոդվածի՝ նկատողությունն ուժի մեջ է մեկ տարի:

2. Գրադարանավար-գրադարանավար կոնֆլիկտները կարող են լինել ներանձնային, միջանձնային, անձի ու խմբի միջև և միջխմբային:

Գրադարաններում միջանձնային կոնֆլիկտները առավել հաճախ առաջանում են մեկ ստորաբաժանման ներսում աշխատող աշխատակիցների միջև, որոնք կապված են որոշակի աշխատանքային հարաբերություններով և պարտականություններով: Նման կոնֆլիկտները հաճախ սկսվում են հակասություններով և վեճերով: Դրանք պայմանավորված են աշխատախմբի ներսում եղած տարբեր պատկերացումներով և նույն աշխատանքի նկատմամբ տարբեր մոտեցումներով: Գործունեության ընդհանուր նպատակի գիտակցումը հանգեցնում է համահունչ աշխատախմբի ձևավորմանը: Հետևաբար, նման աշխատախմբում կոնֆլիկտների առկայությունը կարող է նպաստել գրադարանային գործի բարելավմանն ու զարգացմանը: Այն աշխատախումբը, ուր ոչ մի կոնֆլիկտ չի առաջանում, չի զարգանում, գտնվում է լճացման ու անկման վիճակում:

Գրադարանային աշխատակազմում կոնֆլիկտներ կարող են առաջանալ ոչ միայն գործնական հիմքերի վրա, այլև ներքին միջարք պատճառներով, երբ կոնֆլիկտը կապված չէ կոնկրետ առարկայի հետ, այլ կոնկրետ անձի կամ անձանց հետ: Նման կոնֆլիկտ-

ները կոչվում են հուզական: Դրանց ծագման աղբյուր կարող է լինել անվստահությունը, որը գալիս է անցյալից, կողմնակալ դատողությունից, հակակրանքից և այլն: Նման միջանձնային կոնֆլիկտներն ամենից հաճախ դեստրուկտիվ կոնֆլիկտներն են, քանի որ այստեղ խնդրի գործնական քննարկումը փոխարինվում է փոխադարձ դժգոհությունների և թշնամանքի արտահայտմամբ, որոնք չեն կարող բացասաբար չանդրադառնալ աշխատանքային հարաբերությունների վրա (ԶԵԼԴԵԼԻՆ 2007, 87): Դրանք կործանում են ընդհանուր աշխատանքային մթնոլորտը և ազդում աշխատանքի արդյունավետության վրա:

Մեկ այլ տեսակ են աշխատակցի և խմբի միջև կոնֆլիկտները: Խումբը կարող է լինել կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման աշխատակազմ, կամ դրա շրջանակում ձևավորված ոչ ֆորմալ խումբ: Այստեղ կոնֆլիկտի հիմքում հաճախ ընկած են խմբային վարքագծի նորմերը, որոնց հետ մեկ կամ մյուս աշխատակիցը համաձայն չէ:

Միջխմբային կոնֆլիկտները կարող են առաջանալ ինչպես կառուցվածքային միավորի ներսում, երբ աշխատակազմը «բաժանվել» է առնվազն երկու խմբի, այնպես էլ կառուցվածքային միավորների միջև, երբ տարակարծությունը կապված է կառուցվածքային միավորների կողմից լուծվող խնդիրների հակասությունների, մեկ կամ մի քանի բաժինների շահերի անհամապատասխանության հետ: Այստեղ հաճախ միանում են դիրքային կոնֆլիկտները, որոնք կապված են ստորին ստորաբաժանումների նկատմամբ ամբարտաճան դիրքորոշման հետ:

Այժմ դիտարկենք միջանձնային և միջխմբային գործարար կոնֆլիկտների բնորոշ պատճառները: Դրանք կապված են գործնական իրավիճակներում գործելու տարբեր ընկալումների և գնահա-

տականների հետ: Սա հաճախ հանգեցնում է գրադարանավարների տարբեր կատեգորիաների միջև անհամաձայնությունների: Այսպիսի կոնֆլիկտներ կարող են առաջանալ նաև ղեկավարի կողմից իրականացվող ցանկացած փոփոխության արդյունքում, երբ գրադարանավարների մի խումբը հավանություն է տալիս փոփոխություններին, իսկ մյուսը՝ ոչ: Կարող են նաև առաջանալ այնպիսի խնդիրներ, երբ գրադարանավարների մի խմբի մոտ ցանկություն է առաջացել բարեփոխումների առաջարկություններ ներկայացնել, սակայն մնացածը կողմ չեն փոփոխություններին:

Շատ են հանդիպում դեպքեր, երբ աշխատակիցներն ընտելանում են նույն ոճով աշխատանքի դիմաին և ցանկություն չունեն փոխել այն: Այս դեպքում նրանք դիմադրում են նորություններին, փոփոխություններին համակերպվում են դժկամությամբ: Այսպիսի կոնֆլիկտները կարող են լուծվել երկու ձևով. առաջին դեպքում կարող է միջամտել անմիջապես ղեկավարությունը, երկրորդ դեպքում՝ խմբի փորձառու գրադարանավարը կամ խմբի ոչ լեզիտիմ ղեկավարը:

Գրադարաններում «հին» և «նոր» աշխատակիցների միջև կոնֆլիկտները տարածված երևույթ են: Խմբին միացող նոր աշխատակցին ժամանակ է պետք ինտեգրվելու համար: Նոր աշխատակցի հարմարվելուն պետք է օժանդակի ղեկավարը: Դրա հաջողությունը մեծապես կախված է «հին» աշխատակիցների բարեհամբույր կամ, ընդհակառակը, նորեկի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքից:

Կոնֆլիկտային իրավիճակի առաջացման բնորոշ պատճառներից են երիտասարդ մասնագետի և «հին» աշխատակիցների միջև աշխատանքային անհամաձայնությունները: Բնորոշ են նաև աշխատակիցների կողմից աշխատանքային կարգապահության խախտումների (ուշացումներ, բացակայություններ և այլն), իրենց պարտականությունների նկատմամբ անփույթ վերաբերմունքի, վատ աշխա-

տանքի հետ կապված կոնֆլիկտները: Կարգապահական նորմերը պահպանող աշխատակիցները նյարդայնանում են գործընկերոջ ճշտապահության, ճշգրտության, բարեխղճության պակասից, նրա ծուլությունից, անգործությունից, իր պարտականությունների նկատմամբ վատ վերաբերմունքից և այլն:

Առաջնային խմբում ձևավորված հաղորդակցության կանոնների և նոր աշխատակցի միջև կազմակերպչական կոնֆլիկտները, որը ձգտում է հակադրվել խմբին, դիմադրել խմբային ազդեցությանը, հաստատել իրեն ծանոթ վարքագծի նորմերը, նույնպես «անհատականություն-խումբ» կոնֆլիկտների շարքից են: Քանի որ նոր աշխատակիցը «չի կարող ուրիշի տանը իր կանոնները թելադրել», նման ցանկությունն անխուսափելիորեն առաջացնում է գրադարանավարի և խմբի միջև բախում: Լուծումն այդ կոնֆլիկտի պատճառների վերլուծությունն է: Հիմնական պատճառն այն է, որ նոր գրադարանավարն իրեն ավելի գիտակ է համարում, քան խմբի մյուս անդամները. գրադարանային գործի նկատմամբ արհամարհական վերաբերմունք, որը հատկապես տարածված է գրադարանային կրթություն չունեցող և գրադարանում իրենց աշխատանքը ժամանակավոր համարող աշխատակիցների շրջանում: Նման արհամարհանքը անխուսափելիորեն փոխանցվում է նաև գործընկերներին:

Գործարար կոնֆլիկտների հետ մեկտեղ, գրադարանային թիմերը բնութագրվում են նաև անձնական (հուզական) հարաբերությունների վրա հիմնված կոնֆլիկտներով: Դրանք ամենից հաճախ առաջանում են բնավորության, անհատականության գծերի տարբերությունների հիման վրա, ինչը գործնականում հաճախ հանգեցնում է փոխադարձ թշնամանքի: Երբ գրադարանավարների խմբերի միջև առաջանում են անհամաձայնություններ և բախումներ, յուրաքանչյուր խումբ սկսում է մյուս խմբի անդամներին ընկալել որպես

հակառակորդների «Մենք-Նրանք» սկզբունքով: Առաջանում է անբավարար համեմատություն (մի խմբի արժանիքները գերազնահատվում են, իսկ մյուսինը՝ թերազնահատվում), ինչը, բացասաբար է անդրադառնում գրադարանավարների գործնական շփումների վրա: Փոխադարձ թշնամանքի և օտարացման վրա հիմնված նման կոնֆլիկտների վտանգն այն է, որ դրանք հաճախ ունենում են գրադարանային թիմի առանձին աշխատակիցների կամ խմբերի միջև թաքնված բախման բնույթ:

Գրադարանավարների միջանձնային կոնֆլիկտների դեպքում անհրաժեշտ է նաև տարբերակել դրանց առաջացման պատճառները: Դրանց թվում կարելի է առանձնացնել գրադարանավարի հուզական վարքագծի հետ կապված պատճառները (հոգնածություն, գերլարվածություն, ինքն իրենից և ուրիշներից դժգոհություն, իր նկատմամբ կատարված անարդարության զգացում և այլն): Նման հոգեբանական «ծախողումների» պատճառները կարող են նաև թաքնված լինել աշխատանքային շփումներից դուրս: Այսպիսով, տնից աշխատանքի բերված վեճերի և խնդիրների արձագանքները հաճախ ծառայում են որպես աշխատանքային կոնֆլիկտի պատճառ: Հոգեբանական «խափանումները» բնորոշ են ցանկացած մարդու: Դրանք հաղթահարելու համար կարևոր է կարողանալ վերահսկել իրեն: Մյուս կողմից, եթե այդ բացասական գծերը անընդհատ չեն դրսևորվում, չեն հանդիսանում տվյալ գրադարանավարի կայուն հոգեբանական բնութագրերը, ապա կոնֆլիկտային իրավիճակը համեմատաբար հեշտությամբ լուծվում է առանց միջամտությունների, իսկ հետագա աշխատանքային շփումներում կարող է ընդհանրապես չառաջանալ (BAHEEB 2002, 61-82):

3. Գրադարանավար-ընթերցող կոնֆլիկտներ: Սանկտ Պետերբուրգի մշակույթի և արվեստի պետական համալսարանը գրա-

դարանային կոնֆլիկտոլոգիայի խնդիրների վերաբերյալ իրականացրել է մի շարք հետազոտություններ: Դրանք ցույց են տվել, որ գրադարանավարների մեծամասնությունը դրական բնութագրեր է վերագրում իրենց գործընկերներին, իսկ բացասական՝ ընթերցողներին, ինչը վկայում է ընթերցող-գրադարանավար համակարգի միջև վատ հաղորդակցության, ինչպես նաև գրադարանային մասնագետների սոցիալ-հոգեբանական ճշտապահության ցածր մակարդակի և գրադարանային կոնֆլիկտոլոգիայի ոլորտում նրանց գիտելիքների պակասի մասին: Ինչպես արդեն նշվեց, աշխատողների միջև կոնֆլիկտային իրավիճակների մեծ մասը պայմանավորված է սոցիալ-հոգեբանական պատճառներով, մասնավորապես գրադարանային մասնագիտության առանձնահատկություններով: Սոցիոլոգիական ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ գրադարանավարների և ընթերցողների միջև կոնֆլիկտները ամենից հաճախ առաջանում են տեսակետների տարբերության պատճառով, քանի որ գրադարանավարներն իրենց աշխատանքը համեմատում են ստեղծագործական աշխատանքի հետ, իսկ ընթերցողներն, ընդհակառակը, ավելի շատ գրադարանը դիտարկում են որպես ծառայությունների ոլորտ (Сергеева 2017, 670-673):

Գրադարավար-ընթերցող կոնֆլիկտների մեծ մասն առաջանում է ընթերցողներին սպասարկելիս: Կոնֆլիկտները հաճախ առաջանում են սահմանափակ ֆինանսական, աշխատանքային և նյութական ռեսուրսների պատճառով, ինչը նշանակում է՝

- ✓ պահանջարկ ունեցող գրականության անբավարար օրինակներ,
- ✓ որոշակի գրականություն տանը տրամադրելու անհնարիություն,

ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՊՐԱԿՏԻԿԱ

✓ ցանցային տեղեկատվական ռեսուրսների անհասանելիություն,

✓ ընթերցասրահներում տեղերի անբավարար քանակ,

✓ ընթերցողների պատվերների դանդաղ կատարում,

✓ հերթեր սպասարկման բաժիններում,

✓ ցածր որակի վճարովի ծառայություններ (МАКСУМОВА 2022, 68-75):

Նման կոնֆլիկտների պատճառներից են գրադարավարի կողմից ընթերցողի հարցումների անտեսումն ու հարցումը բավարարելու անկեղծ ցանկության բացակայությունը: Կոնֆլիկտի մեկ այլ հաճախակի հանդիպող պատճառ է ընթերցողների և գրադարանային աշխատողների տեղեկատվության պակասը: Ընթերցողների տեղեկատվության պակասի պատճառ հանդիսանում են տեղեկատվական իմացության ցածր մակարդակը, ավանդական և էլեկտրոնային որոնման համակարգերի օգտագործման բարդությունը, պահանջարկի փոփոխություններին դանդաղ դանդաղ արձագանքը, տեղեկատվական կարիքների անորոշությունը:

Գրադարանավար-ընթերցող կոնֆլիկտները հաճախ առաջանում են գրքեր և այլ նյութեր արգելելու, սահմանափակելու կամ գրաքննության փորձերի պատճառով: Ըստ Statista կայքի տվյալների՝ 2023 թ. ԱՄՆ գրադարանները գրքերի մուտքն արգելելու կամ սահմանափակելու 1247 փորձ են կատարել, որոնք ազդել են 4240 եզակի հրատարակությունների վրա¹: Այս խնդրահարույց գրքերի գրեթե կեսը նվիրված էր LGBTQIA+ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, **Q**ueer/**Q**uestioning, Intersex, Asexual/**A**lly and others) կամ BIPOC (Black, Indigenous, and **P**eople of Color) խնդիրներին: Գրքերի գրա-

¹ Statista <https://www.statista.com/> (22.12.2025)

քննության ջանքերն առավել հաճախ նախաձեռնում են հովանավորները (28%), ծնողները (24%) և այլ խմբեր (21%)։ գրադարաններն ու ուսուցիչներն իրենք հազվադեպ են նախաձեռնում նման գործողություններ (3%)։ Նման կոնֆլիկտների մեծ մասը տեղի է ունենում հանրային գրադարաններում (54%) և դպրոցական գրադարաններում (39%)։

Որոշ օրենքները նպաստեցին գրադարաններում կոնֆլիկտների առաջացմանը։ Օրինակ, Ֆլորիդայում 2023 թ. հուլիսից մինչև 2024 թ. հունիսը դպրոցական գրադարաններից առգրավվել է 4561 գիրք, ինչը շատ ավելին է, քան ցանկացած այլ նահանգից։ Միջազգային մակարդակում գրադարանային կոնֆլիկտները կարող են ունենալ այլ ձևեր, ինչպես, օրինակ, Հոնկոնգում, որտեղ իշխանությունները 2020 թ. Ազգային անվտանգության մասին օրենքների ընդունումից հետո հանրային գրադարաններից հանել են ժողովրդավարական ուղղվածության գրքեր։

4. Ընթերցող-ընթերցող կոնֆլիկտներ։ Այդպիսի կոնֆլիկտները հատկապես երևում են բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գրադարաններում, երբ առկա է ուսումնական գրքերի անբավարար քանակ և ուսանողների կողմից մեծ պահանջարկ։ Երկու ընթերցողների կողմից միևնույն գրքի պահանջը հանգեցնում է ներքին հոգեբանական թշնամանքի։ Վերջնական բախումը, սակայն, տեղի է ունենում գրադարանավարի հետ, քանի որ նա է գիրք տրամադրողը։ Հարց-բողոք է առաջանում՝ ինչու՞ է գիրքը տրվել ուրիշին, ոչ թե իրեն։ Այդպիսի հոգեբանական պատկեր ունեն հատկապես նոր ընդունված ուսանողները, որոնք դեռ պատկերացում չունեն բուհական կյանքից, իրենք դեռ ապրում են դպրոցական կյանքով, որտեղ յուրաքանչյուր առարկայի համար առկա են ուսումնական դասագրքեր։ Հաջորդ կուսերում իրենք արդեն ընտելանում են, որ

յուրաքանչյուր առարկայի համար կարող են օգտվել տարբեր աղբյուրներից:

Կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդներ

Շատ դեպքերում գրադարանային աշխատախմբում կարելի է հետևել կոնֆլիկտի առաջացման և զարգացման հետևյալ տարբերակին. գործնական վեճ, որի ընթացքում կողմերը փորձում են փոխադարձ համաձայնության գալ: Եթե դրան հասնել հնարավոր չէ, ապա հարաբերություններում լարվածություն է առաջանում, անհամաձայնության ոլորտն ընդլայնվում է՝ քննարկման մեջ այլ հարցերի շուրջ անհամաձայնություններ ներառելու և «անձնական» դառնալու պատճառով: Եթե նման կոնֆլիկտային իրավիճակը ժամանակին չի «մարվում», այն վերածվում է բաց կոնֆլիկտի, որտեղ ոչ թե գործնական վեճն է դուրս գալիս առաջին պլան, այլ հոգեբանական կոնֆլիկտը, հակառակորդների թշնամանքը՝ միմյանց նկատմամբ: Առանձին թեմա են միջխմբային կոնֆլիկտները, երբ խախտվում են խմբային պահանջները և սոցիալ-հոգեբանական միջավայրը, որոնք ներկայացնում են խմբում միջանձնային հարաբերությունների մանրամասն բնութագիրը: Հաճախ միջխմբային կոնֆլիկտը ծագում է միջանձնային կոնֆլիկտի հիման վրա, երբ դրա մասնակիցներին միանում են իրենց աջակցող կողմնակիցները: Այս դեպքում միջանձնային կոնֆլիկտը դառնում է միջխմբային:

Ուստի անհրաժեշտ է մշակել կոնֆլիկտների կառավարման հստակ մեթոդաբանություն՝ այն չխորացնելու և վաղ փուլում շտկելու համար: Կոնֆլիկտների կառավարումը կարող է իրականացվել մի շարք մեթոդներով, սակայն յուրաքանչյուր ստեղծված իրավիճակի համար կարող են կիրառվել անհատական մեթոդներ: Առանձնացնենք մի քանի հիմնական մեթոդներ, որոնք ամենից շատ են կիրառվում կոնֆլիկտային իրավիճակներում: Դրանք են.

✓ Հարցի փակման մեթոդ: Այս մեթոդը ենթադրում է կողմերի բարեկամական ծանոթացում միմյանց, նրանցից մեկի (կամ երկուսի) օրինականության ընդհանուր ճանաչում և, այս հիմքով, կոնֆլիկտի դադարեցում: Այս մեթոդը կիրառելի է այն դեպքերում, երբ կողմերն ընդունում են օբյեկտիվ ճշմարտությունը (ուժեղ փաստարկների առկայության դեպքում, գիտական վեճի, արբիտրաժային գործընթացի և այլնի դեպքում):

✓ Ուժային ճնշման մեթոդ: Սա հարկադրանքի մեթոդ է՝ վարչական, տնտեսական, բարոյական: Այն պահանջում է, որ ղեկավարն ունենա հզոր իշխանություն և հեղինակություն: Այս մեթոդն արդարացնում է իրեն այն դեպքերում, երբ խնդրի խորը ուսումնասիրության համար ժամանակ չկա (արտակարգ իրավիճակում, ճգնաժամային իրավիճակում և այլն), սակայն այն ենթադրում է միայն կոնֆլիկտի ժամանակավոր կասեցում, որը կարող է կրկնվել կամ ավելի բարդանալ հետագայում:

✓ Հակասությունների հարթեցման մեթոդ: Այս մեթոդը սովորաբար ներառում է երրորդ անձի մասնակցությունը, որի խնդիրն է նվազեցնել անհամաձայնությունները, շտկել և գտնել ընդհանուր լեզու և այլն: Մեթոդը լավ է, երբ կոնֆլիկտի մթնոլորտը լարված չէ, չկա ագրեսիա, չկա թշնամանք: Այս մեթոդի արդյունավետությունը մեծապես որոշվում է «հարթողի» անձնական որակներով և խնդիրը լուծելու պատրաստվածությամբ:

✓ «Շարժում դեպի» մեթոդ: Սա փոխզիջման, սակարկության, որոշ պահանջներից հրաժարվելու ուղի է՝ կոնֆլիկտի մյուս կողմի համաձայնության դիմաց: Փոխզիջումը պարունակում է ներքին կոնֆլիկտը. մի կողմից հնարավոր է հարթել այն, մյուս կողմից՝ դրա պատճառները մնում են չպարզաբանված: Հետևաբար, փոխզիջումը հաճախ համարվում է ժամանակավոր, մարտավարական միջոց:

Բացի այդ, փոխզիջումը չի գործում այնտեղ, որտեղ կա օբյեկտիվ ճշմարտություն:

✓ Կոնֆլիկտից խուսափելու մեթոդ: Կոնֆլիկտի ընթացքում վեճի մեջ մտնելիս կողմերը սովորաբար ամեն ինչ անում են ոչ թե այն լուծելու, այլ իրենց օգտին ավելի ու ավելի նոր փաստարկներ հորինելու համար: Արդյունքում, բախումը սրվում է: Ստացվում է արատավոր շրջան: Փորձելով արագ լուծել վեճը իրենց օգտին՝ կողմերը ձգձգում և սրում են կոնֆլիկտը: Ինչ վերաբերում է «վեճում ծնվող ճշմարտության» մասին հայտնի արտահայտությանը, ապա այստեղ, ակնհայտորեն, դա նշանակում է գիտական վեճ, որը վարվում է «ստերիլ» պայմաններում՝ խիստ կանոններով (МАКСУМОВА 2022, 68-75):

Նշենք, որ Ռուսաստանի ազգային գրադարանի մեթոդաբանները մշակել են քայլեր՝ գրադարանավար-ընթերցող կոնֆլիկտները հարթելու համար: Նրանք խորհուրդ են տալիս.

✓ լսել ընթերցողին՝ հասկանալու համար նրա բողոքի նշանակությունը, տալով նրան լիցքաթափվելու հնարավորություն,

✓ չառարկել, հակառակ դեպքում առարկությունը կբարձրացնի թշնամանքի զգացումը,

✓ թյուրիմացությունից խուսափելու համար կրկնել ընթերցողի հիմնական հայտարարությունները,

✓ եթե ընթերցողի զայրույթը հանդարտվել է, ապա երկկողմանի փոխզիջման ուղիներ փնտրել,

✓ չվախենալ փոխզիջումից, չամաչել ներողություն խնդրելուց,

✓ եթե ընթերցողը սխալ է, նրան հնարավորություն տալ պահպանել արժանապատվության զգացումը,

✓ փորձել հնարավորինս ընդգծել ընկերասիրությունը և կոնֆլիկտը վերացնելու ցանկությունը,

✓ պահպանել սեփական արժանապատվությունը, մնալ «հավասարը հավասարի» դիրքում,

✓ եթե ընթերցողը ճիշտ է, ապա փորձել հնարավորինս շուտ շտկել թույլ տված սխալը, քանի որ ձգձգումը միայն կխորացնի կոնֆլիկտը,

✓ եթե սխալը շտկելը դժվար է, խնդրել ընթերցողին հնարավորինս ճշգրիտ հիմնավորել իր պահանջը և մեղադրանքը,

✓ առաջարկել ընթերցողին ձևակերպել ցանկալի վերջնական արդյունքը,

✓ կոնֆլիկտային խնդիրը դիտարկել՝ որպես դասագրքի խնդիր և փնտրել դրա լուծումը (BAHEEB 2002, 100-101):

Ամփոփում

Կատարված ուսումնասիրության արդյունքում կարելի է եզրակացնել, որ կոնֆլիկտները գրադարաններում անխուսափելի երևույթ են: Դրանք ունեն բազմաշերտ բնույթ և կարող են դրսևորվել տարբեր մակարդակներում՝ ղեկավար-աշխատող, աշխատակից-աշխատակից, գրադարանավար-ընթերցող և ընթերցող-ընթերցող փոխհարաբերություններում, որոնցից յուրաքանչյուրը պահանջում է լուծման առանձնահատուկ մոտեցում: Կոնֆլիկտների առաջացման հիմնական պատճառները պայմանավորված են ոչ միայն գործառնական և կազմակերպչական թերություններով, այլև սոցիալ-հոգեբանական գործոններով՝ արժեքային տարբերություններով, հաղորդակցության խաթարումով, հուզական լարվածությամբ և փոփոխություններին դիմադրությամբ: Կառավարման անարդյունավետ մեխանիզմները, մասնավորապես՝ հստակ կարգավորող փաստաթղթերի բացակայությունը, պարտականությունների ոչ հստակ բաշխումը և աշխատակիցների վատ իրազեկվածությունը, էականորեն խորացնում են կոնֆլիկտային իրավիճակները գրադարանային միջավայրում:

Կոնֆլիկտների արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է միայն համալիր մոտեցման դեպքում՝ համադրելով կազմակերպչական, հոգեբանական և իրավական մեխանիզմները: Առաջացող կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդները (փոխզիջում, միջնորդություն, հարթեցում, իրավական կարգավորում և այլն) կարող են կիրառվել՝ կախված կոնֆլիկտի տեսակից, խորությունից և մասնակիցների հոգեբանական պատրաստվածությունից: Գրադարաններում առողջ, համագործակցային աշխատանքային միջավայրի ձևավորումը նպաստում է ոչ միայն կոնֆլիկտների նվազեցմանը, այլև գրադարանային աշխատակազմի արդյունավետության, ծառայությունների որակի և կազմակերպության ընդհանուր կայուն զարգացման բարձրացմանը:

Օգտագործված գրականության ցանկ (References)

ՄԵՀՐԱԲՅԱՆ 2016 – Մեհրաբյան, Լ. (2016), *Աշխատանքային իրավունք: Ուսումնական ձեռնարկ*, Երևան, Տնտեսագետ, 139 [Mehrabyan, L. (2016), *Ashkhatanqayin iravunq: Usumnakan dzernark*, Yerevan, Tntesaget, 139];

ՉԵԼԴԵԼԻՆ 2007 – Չելդելին, Ս. (խմբ.) (2007), *Կոնֆլիկտ: Վերլուծությունից մինչև միջամտություն*, Երևան: Զանգակ-97, 464 [Cheldelin, S. (edt.) (2007), *Conflict: From Analysis to Intervention*, Yerevan, Zangak-97, 464];

ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ 2016 – Սուվարյան, Յ. (խմբ.) (2016), *Մենեջմենթ: Դասագիրք բուհերի տնտեսագիտական մասնագիտությունների ուսանողների համար*, Երևան, Տնտեսագետ, 672 [Suvaryan, Yu. (edt.) (2016), *Menejment: Dasagirq buheri tntesagitakan masnagitutyunneri usanoghneri hamar*, Yerevan, Tntesaget, 672];

ՕՐԵՆՍՊԻՐՔ 2004 – [ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրք](#), (22.12.2025)

ВАНЕЕВ 2002 – Ванеев, А. (2002), *Конфликты в библиотеке: Предупреждение и разрешение*, Санкт Петербург, Профессия, 124 [Vaneev, A.

(2002), *Konflikti v biblioteke: Preduprezhdenie i razreshenie*, Sankt Peterburg, Professiya, 124];

МАКСУМОВА 2022 – Максумова, М. (2022), Конструктивные методы управления конфликтами в библиотеках, *INFOLIB: Информационно-библиотечный вестник*, Ташкент, 2, 68-75 [Maksumova, M. (2022), Konstruktivnie metodi upravlennie konfliktami v bibliotekakh, *INFOLIB: Informatcionno-bibliotecnii vestnik*, Tashkent, 2, 68-75];

СЕРГЕЕВА 2017 – Сергеева, А. (2017), Конфликтные ситуации в библиотечной практике, *Форум молодых ученых*, 9(13), 670-673 [Sergeeva, A. (2017), Konfliktntie situatsii v bibliotechnoy praktike, *Forum molodikh uchenikh*, 9(13), 670-673];

SIMMEL 1955 – Simmel, G. (1955), *Conflict and the Web of Group-affiliations*, Translated by K. H. Wolff and R. Bendix, New York, The Free Press, 2010, 196.

CONFLICTS IN LIBRARIES

GAREGIN GHOSHIKYAN

Scientific Library of the Armenian State University of Economics

Keywords: Library conflict, conflict situation, working environment, team collaboration, organizational problems, conflict management, legal regulation, psychology of conflict, librarian, reader.

Based on the conducted study, it can be concluded that conflicts in libraries are an inevitable phenomenon. They are multidimensional in nature and may manifest at various levels, including manager–employee, employee–employee, librarian–reader, and reader–reader interactions, each of which requires a specific approach to resolution. The primary causes of conflicts are determined not only by functional and organizational shortcomings but also by socio-psychological factors such as differences in values, disruptions in communication, emotional tension, and resistance to change.

Ineffective management mechanisms-particularly the absence of clear regulatory documentation, unclear distribution of responsibilities, and insuffi-

cient staff awareness-significantly exacerbate conflict situations within the library environment. Effective conflict management is possible only through a comprehensive approach that integrates organizational, psychological, and legal mechanisms.

The proposed conflict management methods (compromise, mediation, reconciliation, legal regulation, etc.) may be applied depending on the type, depth, and intensity of the conflict, as well as the psychological preparedness of the participants. The formation of a healthy and collaborative working environment in libraries contributes not only to the reduction of conflicts but also to increased staff efficiency, improved service quality, and the overall sustainable development of the organization.