



# 65th IFLA Council and General Conference

## August 20-28, 1999

---

**Code Number:** 034-106-R  
**Division Number:** III  
**Professional Group:** Library Services to Multicultural Populations  
**Joint Meeting with:** Management and Marketing  
**Meeting Number:** 106  
**Simultaneous Interpretation:** Yes

### **Руководство сотрудниками библиотеки с различным культурным «багажом» Восточно-западный конфликт в Берлине**

#### ***Клаудиа Люкс***

Центральная городская и земельная библиотека, Берлин

(Claudia Lux)

---

Уже прошло почти десять лет после падения Берлинской стены 9 ноября 1989 г., однако различия между Востоком и Западом в Германии исчезли отнюдь не полностью. Вскоре после воссоединения осенью 1990 г. берлинские библиотеки создали различные восточно- западные объединения и органы. Многие учреждения, которые когда-то существовали в каждой части города, теперь объединились. Но объединение двух городских центральных библиотек произошло только через пять лет - осенью 1995 г. Нормальный конфликт, возникающий при объединении двух учреждений - сегодня во всем мире это обычное явление, например, для банков и бизнеса - был усугублен специфическим конфликтом между Востоком и Западом, и это повлияло на развитие процесса объединения этих библиотек, поставило перед руководством особые задачи. Поэтому изменения, ориентированные на будущее, должны были учитывать в новой центральной городской и земельной библиотеке Берлина три элемента: а) историю обеих библиотек, б) общий конфликт «восток-запад», имеющий место в городе Берлине и в) новые возможности разрешения конфликта.

**А. Краткий экскурс в историю обеих библиотек – Городской библиотеки Берлина и Американской мемориальной библиотеки, объединившихся в Центральную городскую и земельную библиотеку**

Берлинская городская библиотека была основана в 1901 г. в центре Берлина, который позднее стал восточной частью города, в качестве центральной библиотеки Берлина. Идеология новой библиотеки основывалась на воодушевлении ряда немецких библиотекарей примером Публичной библиотеки руководства США. Когда после разделения города в 1948 г. жители Западного Берлина

больше не могли пользоваться городской библиотекой Восточного Берлина, западноберлинское городское правительство с благодарностью приняло предложение американцев о передаче в дар библиотеки. Так возникла Американская мемориальная библиотека / Центральная библиотека Берлина, открывшаяся в 1954 г. в Западном Берлине.

При этом жители Восточного Берлина могли пользоваться Американской мемориальной библиотекой вплоть до августа 1961 г., когда город был окончательно разделен Берлинской стеной. Дальше пути двух библиотек полностью разделились, но они все же так или иначе зависели друг от друга. Благодаря своей открытости, современным подходам, ориентации на пользователя и разнообразию предоставляемых услуг они играли центральную роль в библиотечном деле своей части города и на межрегиональном уровне. До 1989 г. обе библиотеки имели сопоставимые показатели книговыдачи - соответственно 1,2 и 1,3 млн. После падения стены все жители Восточного Берлина устремились в западноберлинскую Американскую мемориальную библиотеку, т.к. только здесь они надеялись получить актуальную западную литературу, которая их интересовала. В то время как Городская библиотека производила лишь несколько сотен выдач в день, Памятная библиотека Америки едва справлялась с обслуживанием пользователей, которые брали больше 2 млн. книг и периодических изданий в год. Две сестры стали неравными сестрами: интенсивная работа и большой наплыв читателей в Западном Берлине и сильно снизившиеся показатели использования фонда в Восточном Берлине. Это была объективная ситуация, которая благоприятствовала развитию предубеждений сотрудников восточной и западной библиотек, число которых было примерно 150 с каждой стороны. Когда правительство Берлина в октябре 1995 г. приняло решение об объединении, оба учреждения стали разрабатывать собственные концепции, обосновывавшие перспективы развития каждой из них и необходимые денежные ассигнования. Вследствие этого совместный путь был омрачен недоверием.

## Б. Общий конфликт «восток-запад» в Берлине и его определяющие элементы в объединенной Центральной и земельной библиотеке

С 1995 г. пошли большие дискуссии вокруг различной ментальности Востока и Запада. В центре их были ощущения, которые испытывали обе стороны в общении друг с другом. После первой кратковременной эйфории, возникшей после объединения, в процессе совместной работы появились изменения, которые привели к значительным потерям на почве трений, недоразумениям и проблемам. Эти изменения появились прежде всего в учреждениях, где происходило объединение сотрудников с Востока и с Запада, как, например, в Центральной и земельной библиотеке Берлина. В исследовании «Германия. Культурный шок» назывались пять различных ступеней развития отношений между немцами: все начиналось с эйфории (1), за которой вскоре последовали отчуждение (2) и взаимные обвинения (3); затем должна была начаться первая фаза соглашения (4), во время которой необходимо было разрешать взаимное непонимание что в конечном счете должно было закончиться следующей фазой соглашения (5), на которой люди начинали понимать, изучать и ценить разные правила игры. В Центральной и земельной библиотеке также наблюдались и описывались все эти стадии развития взаимопонимания между «востоком» и «западом», к которым добавлялись общие проблемы, возникающие при слиянии двух организаций.

### 1. Эйфория

После падения стены сотрудники обеих частей библиотеки в эйфории наносили взаимные визиты. Библиотекари из Восточного Берлина знакомились с западногерманским книжным рынком, издательствами и юридическими принципами организации западных библиотек. Люди открыто и доверительно общались друг с другом, Запад помогал Востоку книжными дарами, движимым имуществом и деньгами. Этот отрезок времени во взаимоотношениях Американской мемориальной библиотеки и Городской библиотеки Берлина определялось западным примером и

западной помощью. Стали набрасываться первые планы равноправного совместного будущего в едином доме. Руководство обеих частей библиотеки - западное в Американской мемориальной библиотеке и восточное в Городской библиотеке - по причине возраста.

## *2. Отчуждение и недоверие*

Отчуждение наступило во всем городе. Все почувствовали, что язык и поведение на Востоке и на Западе были разными. Сходные понятия означали не одно и то же. Идея нового единого государства находила и на Востоке, и на Западе не только поддержку. Хотя на Западе и преобладал предпринимательский подход к экономике, многие люди, особенно в Западном Берлине, весьма критически относились к свободной рыночной экономике и выступали за социальную справедливость. Однако все они были едины в своем отвержении «восточного»: предприниматели упрекали восточных немцев в желании сохранить старую социальную систему с защищенными рабочими местами и другими элементами социализма, которые препятствовали экономическому развитию, а работники считали, что восточные немцы еще больше, чем западные предприниматели озабочены лишь зарабатыванием денег без оглядки на социальные аспекты. С обеих точек зрения у восточных немцев не было шансов. Эта самонадеянность западных немцев была невыносима для жителей восточного Берлина. Усилению различий и предубеждений также способствовала разница в оплате труда. Сначала сократили надбавки к зарплатам жителей западного Берлина. Потом зарплату восточных берлинцев подняли до западного уровня - разумеется, при большем количестве рабочих часов и более низкой оплате очередных отпусков и рождественских каникул. Так или иначе, оставались некие негативные различия. Именно на этой стадии было принято решение объединить обе библиотеки в одно учреждение, и каждая библиотека начала заниматься спасением собственной концепции будущего развития и убеждать в своей правоте другую сторону.

## *3. Взаимные упреки*

Началась третья фаза - фаза взаимных упреков. В западной части города в течение многих лет практиковался открытый, очень критический и «бойцовский» стиль общения, сходный с тем, который был принят в Американской мемориальной библиотеке. Он приводил к отчуждению и отторжению со стороны восточных коллег, привыкших разрешать конфликты другими способами. Объединение в одно учреждение привело к двойной управленческой иерархии и требовало ясных решений. Снова и снова во главе «восточных» сотрудников ставились «западные». Укреплялись собственные концепции каждой стороны: если представители восточноберлинской городской библиотеки ратовали за комплектование фондов ценными научными изданиями, то западная часть библиотеки основным критерием качества считало повышение уровня книговыдачи. Ситуация в восточной части библиотеки была осложнена еще и тем, что сотрудники, не приспособившиеся к системе в ГДР (многие из которых практически потеряли тогда свои позиции), делали упреки другим. Те же люди, которые раньше в ГДР были назначены партией, снова занимали важные должности или даже получили повышение. Из-за того, что они были допущены к учебе, они имели лучшее образование, а в новом западном государстве именно образование было решающим критерием для занятия должности. Внутренняя ситуация в Городской библиотеке Восточного Берлина усугублялась неуверенностью в завтрашнем дне.

## *4. Первая фаза соглашения - выяснение недоразумений*

После нескольких попыток сотрудники и руководство начали исправлять ситуацию недоверия. В собраниях, на которых сотрудники излагали друг другу свои политические взгляды и видение будущего развития, участвовали немногие, однако это было началом новой стадии. Обсуждение

организационных проблем библиотеки в начале 1997 г. возвращало к тому, что было утеряно в ходе неудавшихся попыток обоих «домов» – снова обсуждались концепции, которые в прошлом были перегружены непониманием и предрассудками. Взаимное информирование послужило началу очень медленного изменения ситуации. Возникла первая - осторожная - фаза соглашения, тем не менее имели место различные рецидивы третьей фазы - фазы упреков.

## *5. Вторая фаза соглашения*

Эта стадия, при которой начали изучаться, пониматься и цениться различные правила игры, до сих пор практически не началась. Ничто не развивается само собой – должна постоянно проявляться взаимная терпимость. Чтобы добиться единства, необходимо осознанно изменять внутреннюю ситуацию в объединенной организации.

## **В. Возможности разрешения конфликта**

В качестве примера для объединения обеих библиотек могли быть взяты элементы объединения предприятий с различной культурой производства. С другой стороны, ситуация осложнялась тем, что все различия, порожденные в Берлине конфликтом «Восток-Запад», также постоянно влияли на частную жизнь сотрудников. С начала 1997 г. стали предприниматься целенаправленные меры по объединению, которые способствовали преодолению этого конфликта:

### *1. Руководство извне*

Самым важным политическим решением органов власти было не назначать на высшие руководящие должности никого из обоих «домов». Не имело значения, насколько честно и серьезно кто-то об этом думал - упреки в преемственности и односторонности продолжались годами и сопровождали каждое обсуждение. Поэтому было необходимо выбирать руководство извне.

### *2. Абсолютный нейтралитет*

Управление двумя противоречивыми, но так или иначе объединяемыми частями организации потребовал от руководства, пришедшего извне, нейтралитета и равного признания каждой из сторон. Это было очень трудно, но должно было неукоснительно соблюдаться. Тем не менее, звучали упреки в предпочтении той или другой стороны. Но поскольку они поступали с каждой стороны, это выравнивало ситуацию.

### *3. Совместная долгосрочная цель*

Сначала потребовалась единая цель (а именно другое здание), которая дала бы ясное направление движения для всех. Общая цель стала первоосновой ориентации сотрудников на новом совместном пути.

### *4. Краткосрочное улучшение производительности за счет смешения персонала*

Следующим шагом должно было стать совместное решение задач на различных участках и, таким образом, создание общей картины. Это решение было очень важным, т.к. оно, благодаря

осторожному, но последовательному смешению персонала, служило преодолению взаимных предубеждений.

#### *5. Достижение понимания различных точек зрения путем сотрудничества*

В то время как сотрудники, переместившиеся с «Востока» на «Запад», очень быстро перестраивались на новые задачи и приспосабливались к новым условиям, западные сотрудники на «Востоке» ориентировались не столь успешно. Их не всегда принимали так, как они того ожидали, и у них возникали трудности с достижением соглашения. Открытой критики практически не было, и они узнавали о проблемах, которые они создавали, лишь впоследствии. Наверное, их просто не хотели обижать, но они оценивали это в корне неправильно. Они также должны были сначала понять, что высказывание различных точек зрения на Востоке традиционно воспринималось как раскольничество и деструктивизм, а вовсе не как естественная игра, как в демократическом обществе.

#### *6. Изменение подходов в результате изменения состава пользователей*

Создание крупного отдела открытого доступа в восточной части быстро привлекло читателей в Городскую библиотеку Берлина. Они вели себя уже не как просители и не чувствовали себя униженными - теперь они разговаривали громко и требовательно. Такое поведение отвергалось «восточными» сотрудниками - они реагировали на него нелюбезно. В западной части жаловались все больше пожилые читатели из восточной части – на то, что нет читального зала и что ими не занимаются так много и с особым вниманием, как прежде. С этим должны были учиться справляться западные коллеги. Обе стороны ежедневно сталкивались с множеством новых трудностей, которые необходимо было преодолевать.

#### *7. Последствия прямолинейных решений - трудности при достижении компромиссов*

Так или иначе должны были приниматься решения, касающиеся единых структур, единой систематизации, единых шифров, единой каталогизации и новых производственных процессов. При этом всегда чувствовалось легкое напряжение, связанное с ожиданием, каким будет это решение - западным или восточным. Единодушную поддержку находили лишь компромиссы, которые объединяли то и другое - даже если не было уверенности в том, что они надолго не повлекут за собой трудностей.

#### *8. Улучшение информационной культуры*

Информированность каждого очень зависела от того, кого он знал. Поэтому вводилась четко структурированная новая культура дискуссии, которая также распространялась и на уровни, которые до сих пор не передавали никаких сведений «сверху». Теперь вопросы и информация должны были передаваться и снизу вверх. Этот процесс должен контролироваться, иначе он может умереть на какой-либо ступени иерархии.

#### *9. Сознательное требование другого отношения друг к другу*

После реализации первых изменений потребовалось также изменить отношение друг к другу. Общение должно было стать более любезным и основанным на равноправии. Особого внимания

заслуживала проблема гармонизации двух подходов к критике - открытого на Западе и «тихого» на Востоке. С этой целью вводилась новая дискуссионная культура, в которой возбранилось причинять обид другим, но поощрялась открытость по отношению друг к другу.

#### *10. Изменение способа обсуждения*

Необходимость рассмотрения различных точек зрения требует новых подходов к ведению дискуссий. Самым важным является то, что результат достигается не путем обмена аргументами между «непричастными», которые ничего не должны делать для исполнения решения, а путем консультаций ответственного за какое-либо дело с теми, кто будет в нем участвовать.

#### *11. Определение новых ответственных «внизу»*

В течение долгого времени ради удовлетворения всех сторон даже самые малые проблемы решались на самом вершине. Для того, чтобы действительно устранить различия между Востоком и Западом и достигнуть активизации процесса изменений в собственной библиотеке, принятие решений должно в ближайшем будущем делегироваться на все уровни. Но это может быть действительным только в том случае, если решения - независимо от их «восточности» или «западности» находят отклик.

#### *12. Единство взглядов не всегда возможно и необходимо - только эффективность*

В процессе сближения Востока и Запада с их различной социализацией стало ясно, что решение проблем библиотеки заключается не в единстве, достигаемом, к примеру, долгими дискуссиями на Западе или видимостью единства из страха перед разномыслием на Востоке. Суть в том, что все понимают и принимают решение, хотя могут иметь по поводу него очень разные мнения. Важной является готовность отвечать за решение, реализовать его, а не бойкотировать. Над этим мы продолжаем работать, потому что мы видим в этом новый метод управления, гарантирующий успешные перемены.

**В Центральной и земельной библиотеке Берлина с этого начались попытки извлечь из проблем, порождаемых конфликтом «Восток-Запад», выгоду и новые преимущества, добиться принципиального изменения библиотеки и ее сервиса за счет использования умений и навыков восточных и западных коллег**