

# ЗАОЧНАЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА

(Занятие 6-е)

УДК 023.5:159.9.019\*6

Мейжис И.А.

## Обратная связь. Инструктирование. Конфликты

Даны упражнения и предложения по развитию библиотечного общения и способам разрешения конфликтов.

Известно, что общение предполагает смену ролей говорящего и слушающего. Обмен коммуникативными ролями нужен в первую очередь для того, чтобы говорящий выяснил, как слушающий воспринял переданную информацию. Это явление называют обратной связью. Обратная связь — опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; вербальная и невербальная информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия.

Говоря о полезности обратной связи для организации общения, Л.А. Петровская указывает: "Высказывая другому человеку свое мнение и подкрепляя его соответствующими выразительными движениями, давая ему поручение, решая вместе с ним практическую задачу, индивид непрерывно получает сигналы о том, как он действует и какие результаты им достигаются. В его центральный регулирующий аппарат все время возвращается информация об осуществляемом воздействии на внешний мир, на другого человека. Благодаря действию механизма обратной связи человек на основе достигаемого в ходе взаимодействия результата может корректировать свое последующее поведение, заменяя использованные способы воздействия новыми, которые кажутся более эффективными"<sup>1</sup>.

Л.А. Петровская разделяет межличностную, осуществляемую в системе "индивид-индивид" обратную связь на намеренную и нена-

<sup>1</sup> Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. — М.: Изд-во МГУ, 1989. — С. 85.

меренную. Первую коммуникатор подает сознательно. Например, библиотекарь объясняет пользователю свои действия при поиске информации. Вторая является непроизвольной, ее реципиент наблюдает самостоятельно, отслеживая те или иные аспекты поведения коммуникатора. Сравнивая две указанные формы обратной связи, Л.А. Петровская отмечает, что в обыденной жизни больше распространена ненамеренная обратная связь. Однако в данном случае речь пойдет о намеренной обратной связи, поскольку в условиях библиотечного обслуживания библиотекарю приходится с ней часто сталкиваться.

Библиотекарь дает обратную связь, когда высказывает мнения и предложения, принимает сложный информационный запрос, обсуждает те или иные формы библиотечной работы, рецензирует труды коллег, ведет сложный библиографический поиск.

Библиотекарь получает обратную связь, когда консультирует, рекомендует, инструктирует, просит совета, отзыва о своей работе, ведет сложный библиографический поиск.

Целью обратной связи является прежде всего помощь окружающим. Мы как бы даем сведения о том, как мы их воспринимаем, какие чувства вызывают у нас их поступки, как они влияют на наше состояние и поведение. В ситуациях библиотечного общения обратная связь нам нужна, когда мы сталкиваемся с трудными случаями библиографического поиска, содержание которого уточняется в процессе работы с разными источниками информации. Межличностное общение с обратной связью помогает повысить его качество, хотя люди и не придают значения обратной связи, когда коммуникация идет успешно.

Отправление и получение обратной связи в межличностном общении подчиняется некоторым общим правилам.

**Первое правило.** Избегайте оценочных суждений, как отрицательных, так и положительных. Отрицательная оценка подрывает веру человека в себя, отбивает охоту обращаться за советом или помощью. Поэтому даже в тех случаях, когда Вы не удовлетворены результатом проделанной работы или формулировкой запроса, постарайтесь вначале отметить 1—2 положительных момента в них. Например, молодая коллега подготовила библиографический обзор, по Вашему мнению, неудачный. Нельзя сразу же сказать: "Этот обзор никуда не годится". Такое высказывание вызовет озлобление и желание обороняться. Но если сначала сказать: "Для обзора отобраны

безусловно интересные издания. Последовательность представления книг тоже можно считать удачной. Но..." — далее можно давать критические замечания.

**Второе правило.** Давая обратную связь, будьте описательны, не констатируйте. Например, Вам кажется неудачным название выставки и его оформление. Вместо категорического суждения: "Название нужно переписать. Его невозможно прочесть", лучше высказаться иначе: "Я не могу прочитать название даже из середины читального зала. Возможно, ты захочешь изменить и название, чтобы оно легче воспринималось читателем". Когда дается отрицательная обратная связь, особенно важно приводить конкретные примеры.

**Третье правило.** Старайтесь не давать советов в обратной связи, особенно, если у Вас специально их не просят. А когда просят дать совет или рекомендацию, старайтесь быть реалистом, т. е. давайте выполнимые советы и рекомендации и немного. Предлагайте, вместо того чтобы предписывать. В большинстве межличностных ситуаций лучше предложить попробовать, чем давать готовую рекомендацию. Например, Вы говорите: "Попробуйте изменить последовательность разделов в Вашем библиографическом указателе. Возможно, он будет лучше восприниматься читателями". Помните: ключ к рациональной обратной связи — это создание климата, положительно и вдохновляюще воздействующего на собеседника. Человек, умеющий быстро отреагировать на восприятие своих слов собеседником, имеет больше шансов повысить эффективность своего общения.

Прежде чем приступить к основным упражнениям, проделайте следующее.

### *Разминочное упражнение №1. "Воображаемые предметы"*

Участники группы садятся в круг и передают друг другу воображаемые предметы:

стакан с горячим чаем,  
гирю,  
воздушный шарик,  
розу с шипами и т. д.

Ваша задача заключается в том, чтобы назвать предмет и изобразить все предосторожности, связанные с его передачей.

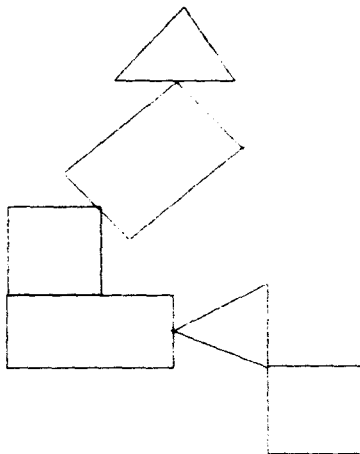
Следующее упражнение заимствовано из замечательной книги М.А. Робера и Ф. Тильмана "Психология индивида и группы"<sup>2</sup>.

### Упражнение № 2. "Обратная связь"

Один из членов группы отправитель информации, остальные выступают в роли получателей. Отправитель и получатели удалены друг от друга, разделены доской. Отправитель сообщает информацию, имеющуюся на рисунке. Он не ограничен временем и может использовать любой способ передачи информации при одном условии: его сообщение должно быть исключительно вербальным. По его информации получатели должны воспроизвести рисунок на своих листах бумаги.

Отправитель заканчивает передачу, когда, по его мнению, все участники завершили свои рисунки.

Как только отправитель сообщает о конце сеанса,



руководитель игры просит каждого из участников (и отправителя, и получателей):

<sup>2</sup> Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988. — С. 91.

указать внизу листа, сколько фигур, по их мнению, они воспроизвели правильно, т. е. правильно расположили по отношению к оси листа и к предыдущей фигуре;

сколько минут, по их мнению, длилась игра (ведущий своевременно засекает время начала упражнений);

сделать запись о своих впечатлениях, чувствах.

Спустя пять минут ведущий предупреждает о начале второго этапа игры. Отправитель по-прежнему находится за перегородкой. На этот раз получатели имеют право воспользоваться обратной связью: прерывать отправителя, задавать ему вопросы и просить пояснения. В конце игры ведущий предлагает всем участникам обменяться впечатлениями.

### Анализ результатов

Ведущий подготавливает две таблицы, в которые все по очереди вносят свои наблюдения и оценки по первой и второй частям упражнения. Результаты сравниваются. Участники должны убедиться в том, что игра с обратной связью отнимает больше времени, но дает лучшие результаты.

Образец таблиц

Участник	Оценка времени	Количество предположительно правильно воспроизведенных фигур	Количество действительно правильно воспроизведенных фигур	Различие

На втором этапе достигается бóльшая точность, чем на первом. Несмотря на большой беспорядок, работа оказывается результативнее благодаря обмену сообщениями между отправителем и получателями.

Обычно отмечается, что во втором упражнении и отправитель, и получатели чувствуют себя более уверенно. Могут проявиться и другие ощущения, о которых группы не преминут сообщить.

**Инструкции и руководства.** К людям, работающим в библиотеке, часто обращаются за получением инструкций и руководств. Библиотекарию приходится давать советы по использованию справочного аппарата, библиографических пособий, вспомогательных указателей. Поэтому следует учиться эффективным способам инструктирования.

Используйте доступный язык беседы. Показывайте, что Вы внимательно слушаете. Чтобы убедиться, что человек готов выслушать инструкции, будьте настойчивы, смотрите в глаза собеседнику, используйте уверенную интонацию. Можете слегка наклониться к собеседнику.

Будьте свободны и точны. Давайте четкие рекомендации. Избегайте общих выражений и заявлений. Например, "спросите эту книгу в отделе искусств" звучит слишком резко и выглядит не как рекомендация, а как указание. Лучше, если Вы скажете: "На третьем этаже нашей библиотеки находится отдел искусств. В нем можно найти книгу Вейса о Моцарте".

Убедитесь, что Ваши инструкции услышали и поняли. Помните, что различия культур могут влиять на реакцию. Прямой и открытый взгляд студентам с Востока может показаться невежливым или по крайней мере нетактичным. Поэтому следите за реакцией читателя. Растерянный или неуверенный взгляд даст Вам понять, что Ваши рекомендации не вполне понятны. Следите, чтобы читатель действительно понял, где находится отдел искусств, по какой лестнице следует подняться и до какой двери дойти.

Убедитесь, что человек верно следует Вашим рекомендациям. Например, посмотрите, в ту ли сторону пошел читатель.

Если пользователь должен работать с аппаратом для чтения микрофильмов или магнитофоном, проверьте поэтапно его умение обращаться с этой техникой. Недостаточно продемонстрировать действие прибора, необходимо проследить, как сам пользователь работает с ним.

### *Упражнение № 3. "Инструктирование"*

Упражнение заключается в том, чтобы самостоятельно научиться давать рекомендации и руководства читателям более подробно, чем мы это делаем в обыденной жизни. Для этого каждый участник группы должен переделать следующие выражения.

Поищите статьи о свободной торговле в указателе...

Вы можете сделать заявку на эти издания...  
Посмотрите в университетской библиотеке...  
Музыкальный отдел на четвертом этаже...  
Эту книгу можно взять в читальном зале...  
После того как все участники напишут более подробные ответы на каждое предложение, обсудите в группе наиболее удачные из них.

**Конфликт** — это столкновение, он возникает там, где сталкиваются разные желания, альтернативы, мотивации, манеры поведения. Из предыдущего занятия мы знаем, что любая словесная или бессловесная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается высокочувствительными мембранами нашего эмоционального восприятия (детское Я). Затем она рассматривается под углом зрения родительских норм и правил ("Так можно поступать?", "Поступают ли так?"). И только на завершающем этапе, при интеллектуальном усилии с позиций взрослого Я анализируется собственно информационное содержание конфликтной ситуации.

Все конфликты можно условно разделить на скрытые и открытые. Скрытые конфликты замешаны на чувствах, плохо отрегулированных человеческих взаимоотношениях. Открытый конфликт разворачивается, когда разногласия относятся к деловой сфере общения. В библиотеке он, как правило, связан с недоступностью для читателя нужного источника информации. Нередко он возникает из-за недостаточно профессионального поведения библиотекаря. Вместе с тем конфликтные ситуации могут возникать и по вине пользователей, когда деловой конфликт обусловлен внутренним конфликтом самого читателя.

Существуют определенные правила поведения в конфликтных ситуациях. Канадские библиотековеды определили четыре этапа выхода из конфликтных ситуаций, возможных в библиотеке:

**О** — описание ситуации. Необходимо потому, что игнорирование происходящего может привести к непредсказуемым последствиям.

**В** — выражение чувств, которые в Вас вызывает напряженная ситуация. Если выражение чувств неуместно, лучше объяснить ситуацию.

**И** — изменения, которые должны, по Вашему мнению, произойти.

**В** — выводы из сложившихся обстоятельств.

Правила ОВИВ лучше проиллюстрировать на примере. Группа из 5—6 подростков сидит на столах. Они громко смеются, обращаются к

другим читателям, используя не всегда вежливые выражения. Один упал со стула. На него возмущенно оглядываются окружающие. Группа явно всем мешает. Попробуем использовать ОВИВ.

**Опишите:** Мальчики, вы очень шумите.

**Выразите (объясните):** Это мешает другим работать.

**Изменения:** Я бы хотела, чтобы вы перестали разговаривать.

**Выводы:** Если будете сидеть тихо — оставайтесь. Если же будете продолжать громко разговаривать, я попрошу вас уйти.

Это подействует лучше, чем если Вы скажете: "Прекратите немедленно этот шум". Если в первый раз прием не сработал, попробуйте еще раз в более резкой форме.

**Опишите:** Несколько минут назад я просила вас прекратить громко разговаривать. Вы это не сделали.

**Выразите:** Ваш разговор очень мешает другим.

**Уточните:** Соберите ваши книги и выйдите в эту дверь. И, пожалуйста, не возвращайтесь сегодня.

**Выводы:** Если вы не сделаете, что я говорю, я вызову охрану (сообщу в школу, поставлю в известность родителей и т. п.).

Думаю, что участники тренинга понимают, что, разрешая конфликт, очень важно соблюдать позицию "Я-взрослый". Она потребует реакции противоположной стороны с тех же позиций. Нет гарантий, что этот прием будет эффективен во всех случаях. Подчас люди могут реагировать не так, как мы рассчитывали. Например, Вы высказываете свои чувства по поводу поведения, а в ответ можете услышать: "Это Ваши проблемы". Тем не менее во многих ситуациях правила ОВИВ могут оказать эффективное воздействие.

#### **Упражнение № 4. "ОВИВ"**

Вы — библиотекарь центра информации головного предприятия крупного нефтехимического объединения. Вашими читателями являются 200 ученых, исследователей, научных сотрудников лабораторий, работающих на предприятии. Руководство приняло решение о расширении помещений под офисы. Когда Вы увидели план, то поняли, что увеличение площадей под библиотеку не предусмотрено. Вы огорчены, поскольку неоднократно говорили начальству, что ограниченное помещение не дает возможности максимально использовать информацию и обеспечивать ею сотрудников. К тому же видите,



что рядом пустуют площади, например холл рядом с библиотекой.

Что Вы скажете?

Описание ситуации \_\_\_\_\_

Выражение чувств или объяснение \_\_\_\_\_

Предлагаемые изменения \_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

В библиотечном общении нужно стремиться избегать конфликтных ситуаций. Но избежать в данном случае не значит уходить от разрешения назревших проблем. Речь идет о том, чтобы не создавать конфликтов и не провоцировать своим поведением пользователей. И помните, что не говорить ничего о проблеме, стараться не показывать своих чувств — худший способ межличностных отношений. В один прекрасный день Вы не выдержите и взорветесь, и тогда погасить конфликт будет очень трудно. Лучше открыто сказать партнеру о том, что Вас раздражает или не устраивает в его поведении. Это будет конструктивный конфликт, из которого можно найти выход с помощью правил ОВИВ. В то же время не следует и нападать на людей, критиковать их поступки с помощью негативных и обобщающих оценок ("Вечно Вы задерживаете книги. Никогда не можете их сдать вовремя"). Такие действия заставляют человека испытывать чувство вины, унижают достоинство и приводят к оборонительной реакции. Человек перестает слушать и начинает спорить и нападать в ответ: "Ваша библиотека вечно закрыта: то санитарный день, то Вы заболели, то еще что-нибудь". Такие перепалки деструктивны и ведут к разрыву отношений.

#### *Упражнение № 5. "Конфликт в библиотеке"*

Каждый участник группы знакомит остальных с описанием конфликта из своей библиотечной практики, подготовленным в качестве домашнего задания. Затем, пользуясь правилами ОВИВ, каждый намечает стратегию выхода из конфликта. По каждому подготовленному заданию проводится групповая дискуссия, в ходе которой обсуждаются предлагаемые варианты выхода из конфликта.

Попробуйте разыграть 2—3 ситуации, выступая в ролях участников конфликта.

Обсудите результаты этого упражнения.

В заключение занятия обменяйтесь впечатлениями о нем в целом, расскажите друг другу о том, что вам показалось наиболее полезным для себя в этом занятии, с какими трудностями вы столкнулись.

Не пренебрегайте этой заключительной фазой занятия. Она не менее важна, чем предлагаемые упражнения.

Домашнее задание на следующее занятие:

1. Опишите идеального пользователя библиотеки (10 пунктов).

2. Опишите себя "Я-библиотекарь" (10 пунктов).

3. Прочитайте статью И.К. Джерелиевской и М.А. Джерелиевской "Особенности восприятия библиотекарем себя и читателя" // Библиотекосведение. — 1993. — № 1. — С. 40—46.