Коммуникативные барьеры в деловом общении

Причиной затруднений, непонимания, возникновения отрицательных эмоций в процессе управленческого общения могут быть так называемые коммуникативные барьеры. Коммуникативный барьер — это психологическое препятствие на пути восприятия адекватной информации между партнерами по общению. В процессе делового общения возможно возникновение трех коммуникативных барьеров, условно обозначаемых как барьеры «авторитета», «избегания» и «непонимания». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, третий — защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитета». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным лицам зависит от следующих факторов:

• социального положения (статуса), принадлежности к реальной «авторитетной» группе.

Психолог П.Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором — как лаборанта, в третьем — как преподавателя, в четвертом — как доцента, в последнем — как профессора. После того как гость уходил, студентам предлагалось максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере повышения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разница в оценке роста незнакомца от первого до последнего класса составляла 14-15 см;

\* привлекательного внешнего вида (аккуратна ли прическа, выглажен ли костюм, каковы силуэт и цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

\* доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

\* компетентности (понимания степени профессионализма партнера по общению);

\* искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегания». Человек избегает неинтересных и тем более эмоционально негативных контактов с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, не пользует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Как же преодолеть этот барьер? Чаще всего барьер «избегания» предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудитории, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом - разрешить две взаимосвязанные проблемы: привлечь внимание и удержать его. На внимание человека больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Привлечь внимание человека можно с использованием следующих приемов:

• Прием «нейтральная фраза». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, телепередача, прочитанная книга, увлечения и др.).

Автор книги был свидетелем того, как известный военно-полевой хирург, профессор Военно-медицинской академии А. Н. Беркутов, часто использовал этот прием. Профессор начинал свои лекции с фразы, не имеющей отношения к хирургии, но находящей отклик у слушателей. В частности, он приводил цитаты из произведении известных писателей, в которых шла речь о студентах. Такой прием способствовал привлечению внимания даже тех слушателей, которых мало интересовали вопросы хирургии.

• Прием «завлечение». Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемое, например, говорит очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. В ходе беседы возможно неожиданное переключение на новую тему, не имеющую ничего общего с обсуждаемой, что также активизирует внимание слушающего. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети», заставляя концентрировать внимание, а затем использует это состояние для передачи необходимой информации.

• Прием «зрительный контакт». Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории, кивает им и т. д.

Не менее важна проблема поддержания внимания. Она решается рядом приемов:

• Прием «изоляция», когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в аудиториях, делаю замечания говорящим на лекции лучше позволить студенту спать, чем разрешить ему разговаривать, отвлекая других.

• Прием «навязывание ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи, т. е. говорят то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально. Говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания. Этим приемом ликвидируется монотонность.

• Прием «акцентировка». Употребляются различные служебные фразы, призванные привлечь внимание (например, «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что. .», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

Барьер «непонимания». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре типа барьера «непонимания»:

• фонетический (фонема — звук);

• семантический (семантика — смысловое значение слов);

• стилистический (стилистика — характерный способ, форма изложения);

• логический (соответствие или несоответствие парадигме мышления партнера).

Фонетический барьер «непонимания». В процессе общения зачастую возникает препятствие, создаваемое звуковыми особенностями (скороговорка, невнятность, неразборчивость, неправильные ударения и акценты) речи говорящего. Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.), множество слов-паразитов (например, слова «значит», «самое», «вот», «как бы», «в сущности» и др.), неречевых проявлений голоса (хихиканье, смешки, хныканье, шепот, крик, вздох, стон, рычание, икота, зевота и пр.) и негативных околоречевых звуков-разделителей (типа «хм-м-м-м», «э-э-э-э» и пр.). Раздражают слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т. п. В реальной практике взаимодействия не избегают таких ошибок многие политические лидеры и руководители. В последнее время подобные ошибки допускают даже дикторы телевидения и радио.

Тон голоса играет большое значение для понимания контекста. Логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль. Если же оно отсутствует или сделано неправильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно. Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Например, фразу «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом:

Выделение голосом

Эту (а не какую-либо другую) Проблему (а не рядовую задачу) Мы (а не кто-нибудь другой) Должны (а не хотели бы) Решать (а не только обсуждать) Совместно (а не в одиночку)

Намерение партнера

Концентрация внимания Определение степени сложности. Коллективная ответственность Обязанность действовать Уровень решения Метод решения

Специалистами в области психологии общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано, и чем чувствительнее личность, тем чаще и быстрее это проявляется. Причина непонимания здесь будет заключена в том, что все внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении говорящего к партнеру. Аналитическая деятельность мозга блокируется, и слова, адресованные слушающему партнеру, не осознаются им. Возникает вопрос: что же предпринять, чтобы изменить подобную ситуацию? Психологи рекомендуют в такие моменты использовать приемы личной психологической защиты (например, мысленно проанализировать особенности партнера в этот момент: «глаза-то как вылупил» или «вены-то как вздулись, вот-вот лопнут», или представить, что у партнера на голове шапочка с бубенчиками, и «услышать» их звон в соответствии с движениями его головы). Однако мы говорим о деловой коммуникации и об ее эффективности, следовательно, такое поведение недопустимо ни с одной, ни с другой стороны. Целесообразнее и в такой ситуации использовать вербальные средства, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную реакцию партнера, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер у слушателя, деловому человеку необходимо работать как можно больше над собой, не только осваивая способы эффективной вербализации, но и постоянно задумываясь над тем, как произносятся слова и фразы, как расставляются акценты. Чтобы такого барьера не было, надо говорить внятно, достаточно громко, избегая при этом скороговорения. Необходимо учитывать индивидуальные особенности партнера по общению (чем хуже тот знает предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на Севере и в средней полосе — медленнее, на Юге — быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.) и обязательно контролировать эффективность обратной связи с собеседником, с аудиторией. Выполнение этих условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует деловую коммуникацию. Большинство деловых партнеров такие правила выполняют как бы интуитивно, и тем не менее фонетические барьеры возникают каждый раз, когда темп и скорость речи, качество дикции и произношения оставляют желать лучшего.

Устранению барьера, лучшему пониманию друг друга способствует обратная связь в общении. Обратная связь позволяет устранить преграды, предотвратить искажение информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь. Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.). Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, дабы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи и представляет собой процесс активного рефлексивного слушания. Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи (рефлексивного слушания): расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы обличить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать и такие фразы:

— «Не могли бы вы на конкретном примере пояснить это?»;

— «Что вы имеете в виду?»;

— «Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста.. .>>;

— «По вашему мнению, у го невозможно?»;

— «Другими словами, вы считаете, что...»;

— «Если я вас правильно понял, го...»;

— В этом ли заключается проблема, как вы ее понимаете?»;

— «Я не понимаю, что вы имеете в виду? Не объясните ли это?..».

Перефразирование, или ревербализация. Перефразировать - значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли. Перефразирование можно начать словами:

— «Насколько я мог вас понять...»;

— «Итак, вы полагаете...»;

— «Иными словами, вы считаете...»;

— «Значит, с вашей точки зрения, если я вас правильно понял...»;

— «Вы думаете...».

Обычно перефразирование как прием обратной связи используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

Отражение чувств. Основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Эмоциональная реакция на чувства других очень важна для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие. Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

— «Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»;

— «Вы вроде бы огорчены...»;

— «Мне кажется, что вы испытываете...»;

— «Не чувствуете ли вы себя несколько...»;

— «Вероятно, вас это очень расстроило»;

— «Представляю, как вам тяжело...»;

— «Бедняга, вам так досталось, я вам искренне сочувствую...»;

— «Я вижу, как вы переживаете...»;

— «Если я вас правильно понял, это выводит вас из себя...»;

— «Я понимаю ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»;

— «Любой бы на вашем месте огорчился...».

Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, тело-движениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, т. е. вчувствование в другого. Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

Резюмирование. Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен в ходе дискуссии, на деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное. Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего. Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

— «Вашими основными идеями, как я понял, являются...»;

— «Если подвести итог сказанному, то...»;

— «То, что вы сказали, может означать...»;

— «Итак, вы считаете, что...»;

— «Обобщая то, что вы сказали...»;

— «До сих пор мы рассматривали...»;

— «Резюмируя сказанное вами...»;

— «Если я вас правильно понял, сказанное может означать следующее...»