

# БАРЬЕРЫ КОММУНИКАЦИИ

- КОММУНИКАЦИОННЫЕ  
БАРЬЕРЫ – факторы,  
снижающие  
эффективность обмена  
информацией в  
организации.

- Различают два вида коммуникационных барьеров:
  - 1) межличностные;
  - 2) организационные

# К межличностным барьерам

относятся:

- • барьеры восприятия;
- барьеры взаимодействия
- • семантические барьеры;
- • невербальные барьеры;
- • барьеры, возникающие при плохом слушании;
- • барьеры, возникающие при некачественной обратной связи
- Фонетические барьеры

- **Барьеры восприятия** возникает потому, что люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происходящее.
- Это связано с избирательностью внимания, памяти и связанным с этим искажением воспринимаемой информации.

# Барьеры взаимодействия

- **Мотивационный барьер** возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

- **Барьер некомпетентности.**  
Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

- **Этический барьер** возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.



- **Семантические барьеры** возникают при вербальной форме общения (устной и письменной речи).
- Семантика – наука, изучающая способы использования слов и значения, передаваемые словами.
- Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания.
- Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста. Это касается как отдельных слов (особенно иностранного происхождения или характеризующих личность, например порядочность), так и словосочетаний ("как можно скорее", "как только представится возможность").

- **Плохая техника речи (фонетический барьер)** очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

- **Невербальные барьеры** возникают вследствие неоднозначности языка невербального общения (это общение с помощью жестов, интонации, мимики, поз, движений).

Барьеры неумения слушать возникают, когда человек не способен точно воспринимать принимаемую информацию.

- Правилами эффективного слушания, которые нарушаются в таких случаях, являются:
- 1) отказ от реплик и комментариев (невозможно слушать разговаривая);
- 2) создание атмосферы, помогающей говорящему раскрепоститься
- 3) готовность слушать должна быть очевидна собеседнику;
- 4) устранение раздражающих моментов (громкого шума, например);
- 5) сопереживание говорящему;
- 6) сдерживание собственных эмоций (например, раздражения, недовольства, поскольку рассерженный человек придает неверный смысл словам;
- 7) недопущение спора, критики в адрес собеседника;
- 8) умение и готовность слушать, не перебивая;
- 9) точная постановка вопросов.

**Организационные барьеры коммуникаций** связаны с неэффективной структурой управления, неправильным осуществлением функций менеджмента, ошибками в распределении должностных обязанностей и полномочий. К такого рода барьерам относятся:

- • искажение сообщений при передаче нисходящей и восходящей информации;
- • громоздкая многоуровневая организационная структура управления (эффект испорченного телефона: чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих "фильтров", роль которых играют как менеджеры разных уровней, так и подчиненные;
- • информационные перегрузки, которые не позволяют руководителям своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию;
- • отсутствие связей между подразделениями, которые не либо не предусмотрены в организационной структуре, либо не работают;
- • отсутствие точно сформулированных конкретных целей;
- • неточно определенный круг обязанностей;
- • длинная цепочка команд;
- • неоправданно широкая сфера контроля;
- • отсутствие необходимого документооборота

Системные улучшения в организационных коммуникациях возможны при разработке и реализации соответствующей коммуникационной стратегии, которая должна отвечать следующим требованиям:

- 1) гарантировать, что сотрудники будут своевременно информированы о коммуникационных проблемах, возникающих в организации;
- 2) обеспечивать установление оптимальной конфигурации коммуникационных сетей;
- 3) предусматривать современное и надежное техническое обеспечение коммуникационных потоков;
- 4) создавать систему обучения сотрудников методам и принципам эффективной коммуникации.

# Специфические барьеры деловой коммуникации

- **Барьер «авторитет».** Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.
- **Барьер «избегание».** Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует 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).

3. Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия,

авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем).



Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема — звук), семантический (семантика — смысловое значение слов), стилистический (стилистика — стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

- **Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях:**
  - *когда говорят на иностранном языке;*
  - *используют большое число иностранных слов или специальную терминологию;*
  - *когда говорят быстро, невнятно и с акцентом.*
- **Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам:**
  - *любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений;*
  - *«смысловые» поля у разных людей разные;*
  - *зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).*



## Какие способы преодоления коммуникативных барьеров являются наиболее эффективными?

### Преодоление коммуникативных барьеров.

- **Развитие индивидуальных навыков.** Руководитель владеющий ораторским искусством, умеет пользоваться не только активной (моторной) речью, но и пассивной, т.е. обладать способностями: воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента, ощущать реакцию аудитории, следить за жестами, мимикой, силой и высотой голоса, интонацией.
- Уметь формулировать цели и задачи диалога;
- Владеть всеми формами делового общения: беседа, спор, полемика, дискуссия, прения, диспут, деловое совещание, «круглый стол», командная деловая игра, переговоры, торги;
- Иметь навык доказательства и обосновывать, четко аргументировать и ненавязчиво убеждать, критиковать и опровергать, достигать соглашений, компромиссов, корректировать поведение оппонента и его оценки;
- Владеть речевым и служебным этикетом и уметь его использовать.
- Искусство управления основное внимание уделяет речевому (вербальному) общению и умению организовать его в различных формах с применением в каждом случае своих особых методик и процедур.
- **Организационные действия.** Атмосфера доверия и открытости в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают наверх как хорошие, так и плохие новости.
- Руководители должны стимулировать формальную и неформальную коммуникации.

**цензура** - контроль и ограничение распространения по коммуникационным каналам каких-либо знаний (фактов, концепций), стимулов (призывов, волевых воздействий), эмоциональных настроений (возмущение, одобрение, скорбь и пр.).

# ЦЕНзуРА

Запретительная

Карательная

Запрет  
выпуска  
в свет

Засекречивание

Санкции  
против  
издателя  
и автора

Библиоцид

Спецхран

- цензура **запретительная** или предварительная, когда для обнародования требуется предварительное разрешение цензурного ведомства; вызывающие подозрения произведения либо вовсе запрещаются к публикации, либо засекречиваются;
- цензура **карательная**, когда после выхода в свет неугодного властям произведения его издатель и автор подвергаются предусмотренным законом санкциям: конфискация тиража, штраф, заключение в тюрьму, закрытие неблагонадежного журнала или газеты и т. п.
- **Библиоцид** — полное уничтожение тиража произведения печати, сожжение рукописной книги и т. п.
- **Спецхран** — это "тюремное заточение", когда доступ к книгам читающей публики ограничен или вовсе исключен.