

## **Содержание:**

# **Введение**

Жизнь каждого человека неразрывно связана с общением. Благодаря этому процессу мы все проходим через социализацию, то есть присоединяемся к обществу, перенимаем его социальный опыт. Коммуникация идентична процессу передачи информации. Последний был, есть и будет двигателем прогресса. Еще Рокфеллер говорил: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Но не все идеально. В процессе общения возникают различные шумы, помехи, то есть коммуникационные барьеры, которые мешают полноценному процессу обмена информацией.

Актуальность данной темы определяется тем, что в жизни человека коммуникационные процессы очень важны, в результате они вызывают интерес специалистов в различных областях знаний. (философия, социология, психология и др.). Действительно, существует огромное количество всевозможных барьеров, которые мешают нам не только передавать, но и получать информацию, тем самым лишая нас многих возможных перспектив как в личной жизни, так и в карьере, поэтому изучение коммуникационных барьеров и поиск путей преодоления им уделяется большое внимание.

Объектом исследования выступают непосредственно коммуникативные барьеры и пути их преодоления. Предметом - причины, вследствие которых и возникают преграды и помехи в процессе коммуникации.

Целью работы является рассмотреть проблему возникновения помех в процессе коммуникации.

Для достижения цели были сформулированы следующие задачи:

- дать определение коммуникационных барьеров;
- рассмотреть существующие типологии коммуникационных барьеров;
- рассмотреть принципы построения эффективной коммуникации;
- выявить методы и средства преодоления коммуникативных барьеров;

рассмотреть коммуникационные барьеры внутри организации и выявить способы устранения коммуникационных барьеров в компании.

Задачи исследования:

1. Раскрыть понятие "Коммуникация"
2. Рассмотреть виды коммуникативных барьеров
3. Проанализировать основные подходы к преодолению коммуникативных барьеров;
4. Разработать методику преодоления коммуникационных барьеров;

Методы исследования. В процессе исследования применялись научные методы теоретического исследования (структурно-функциональный метод, метод типологии и др.), которые в своей совокупности позволили выявить содержательную сущность коммуникативных барьеров в государственном управлении. Эмпирическое исследование проявления коммуникативных барьеров на региональном уровне государственного управления осуществлялось на основе методов контент-анализа СМИ, социологического опроса методом анкетирования и экспертного опроса.

Теоретической основой данной работы послужили такие труды, как Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации, Дейк Т.А. Язык, познание, коммуникация. Деловое общение - учебное пособие Скаженика Е.Н, Поршнева Б. Ф. «социальная психология и история», Основы теории коммуникации М.А.Василика, Основы публичной речи - Королько В.Г. К. "Ваклер", также использовались и различные электронные ресурсы.

## **1. ОСНОВНЫЕ РАЗНОВИДНОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ**

### **1.1 Понятие коммуникационных барьеров и причины их возникновения**

Коммуникации - это связи между функциями, отделами системы управления, между людьми. Коммуникация-взаимодействие, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность, является первым условием существования любой организации[1].

Коммуникация - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия - планирования, организации, мотивации, контроля, принятия решений.

Человек, являясь элементом коммуникации — это сложный и чувствительный «получатель» информации, имеющий свои желания и чувства, жизненный опыт. Полученная информация им может вызвать внутреннюю реакцию разного рода, которая, может усилить, исказить или полностью заблокировать ему посланную информацию.

Адекватность информационного восприятия зависит во многом от наличия или отсутствия коммуникативных барьеров в процессе общения. В случае появления барьера информация искажается или же теряет свой изначальный смысл, а иногда вообще к получателю не поступает[2].

Различия в восприятии одних и тех же стимулов могут быть противоположны диаметрально. Примером искаженного восприятия действительности являются фобии - это иррациональный этап страха. Они могут возникать на пустом месте, из ничего, помимо воли и без видимой на то причины. На человека наваливается тот всепоглощающий ужас, который его заставляет совершать неадекватные действия и поступки.

При этом, человек понимает, как глупо он себя ведет, и что спокойствие окружающей ситуации не располагает нисколько к радикальным действиям с его стороны, но поделаться с собой ничего не может. Врачи называют это панической атакой, а эти люди абсолютно нормальны, которые во остальном находятся в полной гармонии с миром[3].

Данное заболевание не вызывает изменений личности, как к примеру, шизофрения, помимо этого, больные фобиями не страдают прочими типами расстройств психики. Это в большей степени не психические, а психологические расстройства, определенная реакция человека на повышенное давление внешней среды.

По мнению исследователей, во время приступа, несмотря на все разнообразие страхов, на самом деле людей пугает только две вещи - страх смерти и же страх

выглядеть нелепо на людях, терять сознание, кричать и т. д. Сегодня насчитывается около 400 видов фобий. Наиболее часто встречается агорафобия, представляющая собой страх открытого пространства и людных мест.

Одна из ее разновидностей – боязнь общественного транспорта. На втором месте обычно выделяют клаустрофобию – страх замкнутого пространства, проявляющуюся как боязнь ездить в лифтах, оставаться дома одному. На третьем месте - страх нападения.

Восприятие определяет то, испытывает ли человек потребности, и каковы в данной ситуации ожидания его. Фактически все то, что в действительности происходит, влияет на поведение лишь в той мере, в какой самим человеком это воспринимается. Например, если менеджер организации желает мотивировать персонал для достижения организационных целей, то ограничиваться только созданием поощряющих условий он не должен.

Обязательно следует сообщить работникам, что желаемое поведение позволит им удовлетворить их индивидуальные потребности. Без адекватного восприятия таких сообщений персонал никогда не будет себя вести соответствующим образом. Отрицательное восприятие менеджмента является одной из причин серьезных трудностей во всех переменах, пусть объективно они даже для работников полезны. Один из барьеров может возникнуть из-за конфликта между сферами компетенции и ключевыми суждениями индивидов –получателя и отправителя[4].

Одна и та же информация людьми часто интерпретируется по-разному в зависимости от их опыта. Расхождения в базовых суждениях – причина избирательного восприятия информации в зависимости от потребностей, круга интересов, эмоционального состояния и окружения. Отметим важность данной характеристики при информационном обмене.

Очевидно, что во многих случаях люди принимают только часть информации, которая до них дошла из-за барьеров в восприятии. При этом информация, которая вступает в противоречие с опытом или усвоенными ранее понятиями, часто воспринимается не полностью, или искажается в соответствии с усвоенными понятиями или имеющимся опытом. Другой барьер определяется социальными установками людей. Установки оказывают влияние на поведение и восприятие смещается.

Если человек имеет отрицательный опыт взаимодействия с некоторыми людьми или организациями, то это значит, что на коммуникационный процесс повлияла

установка людей. Коммуникационный климат может формироваться в зависимости от отношений друг к другу партнеров в информационном обмене.

От позитивного или негативного окрашивания ощущений, возникающих при этом, зависит стиль общения и частота контактов в будущем. Если менеджер в отношениях с другими не создает позитивной атмосферы, то это ведет к снижению обмена информацией, может привести к антагонизму, недоверию и самозащите. Установлено, что чем открытость участвующих в обмене информацией выше, тем удовлетворение от контакта весомее.

## 1.2 Классификация коммуникационных барьеров

Помимо описанных выше барьеров коммуникации выделяют ряд коммуникативных барьеров:

Барьеры социально-культурных различий между партнерами по общению[5].

Социальные, религиозные, политические и профессиональные различия могут привести к разной интерпретации того или иного понятия и идеи в передаваемом сообщении.

Барьеры непонимания обычно включают в себя фонетический, стилистический, семантический и логический барьер.

Фонетический барьер напрямую связан с недостатками речи, среди которых: слишком тихая речь, которая вызвана сочетанием волнения и неправильного дыхания, при этом уже на расстоянии нескольких метров плохо слышно.

Если сообщение особой важности не представляет для собеседника, то он и слушать не будет[6].

Но если партнер по общению достаточно заинтересован, то очевидна вероятность неправильного понимания;

слишком быстрая речь:

коммуникатор свое сообщение барабанит, затрудняет слушателям особенно при чтении текста следить за мыслью;

заметные паузы:

«ну», «э...э»,

«известно»;

слишком монотонная речь, которая внимание усыпляет;

проглатывание слов:

затихание в конце предложения голоса приводит к тому, что слушателям услышать каждое слово труднее, что риск ошибки повышает [\[7\]](#).

Семантический барьер непонимания обычно связывают с различиями для участников общения в системах значений. Это более общая проблема, чем проблема жаргона и сленга.

Зачастую непонимание возникает вследствие того, что одному и тому же слову придаются различные значения и возникает спор, который не имеет объективного основания, а связан с разным пониманием смысла. Чтобы в этом убедиться, можно спросить нескольких человек, кто такой идеалист.

Некоторые скажут, что это человек с идеалами, а остальные — что он является сторонником идеализма. Будут правы и те и другие, поскольку слова многозначны, а тезаурусы у участников общения различные. Необходимо постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в то или иное понятие [\[8\]](#).

Стилистический барьер непонимания разрушает нормальную межличностную коммуникацию и возникает при несоответствии ситуации общения и стиля речи коммуникатора или актуального психологического состояния партнера по общению и стиля речи.

Так, научный стиль речи в рабочей аудитории неуместен, а официальный деловой стиль речи — в доверительной беседе. Логический барьер непонимания может возникать в случаях, когда предлагаемая коммуникатором логика рассуждения, его партнеру по общению кажется неверной, противоречит ему присущей манере доказательств или слишком для него сложна.

В психологическом плане это свидетельствует о существовании множества логик и логических доказательных систем. Многие выделяют «мужскую» логику, соответствующую в основном формальной логике, начало которой заложено еще Аристотелем, и «женскую» логику, которая не совпадает с ней, но логична по своему. Эмоциональные барьеры возникают в случаях, когда, получив от

коммуникатора информацию, человек занят больше своими чувствами или предположениями, нежели чем реальными фактами[9].

Слова имеют сильный эмоциональный заряд, иногда даже говорят об энергии слова. Они рожают ассоциации, вызывающие реакцию на уровне эмоций. Для преодоления данного барьера применяется ряд психотехник, одна из которых — очищенный от эмоций, пристрастий, амбиций взгляд на ситуацию, когда человек видит то, что перед ним и воспринимает то, что говорится.

## **1.3. Элементы и этапы коммуникации**

Под коммуникационным процессом понимается обмен информацией между отдельными людьми или же группой лиц. Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания отправленного сообщения[10].

В процессе информационного обмена выделяют четыре ключевых обязательных элемента:

отправитель;

сообщение;

канал передачи информации;

получатель.

Отметим, что сам процесс коммуникации состоит из большего количества этапов и элементов. У отправителя изначально рождается идея, продумывается то, какую мысль следует донести до получателя, каким образом и почему это должно быть воспринято. К примеру, если осуществляется передача информации о представлении потребителю нового товара, то определяется, что надо ему знать о товаре, почему этот товар ему нужен и какую пользу принесет этот товар[11].

Итак, обрабатывая идею "под конкретного получателя", рождается информация, которую надо представить в каком-то виде или, иными словами, произвести кодирование. Кодировка - это перевод информации в символы, слова, интонацию, жесты.

Кодирование зависит во многом от того, какое средство и канал передачи будет выбрано: письменное обращение, устная речь, плакат, знак, канал электронной

коммуникации и т. п. Если канал не соответствует появившейся на начальном этапе идее, обмен информацией будет неэффективным. К примеру, если необходимо объяснить, как новое оборудование работает, можно это сделать или устно, или написав определенные инструкции. Если процесс работы сложен, то второй канал коммуникации станет более эффективным, в особенности если он подкрепляется наглядной информацией[12].

Выбор средств сообщения не должен быть ограниченным единственным каналом. Зачастую желательно применять в сочетании два или более средств коммуникации. Это может эффект восприятия усилить и исправить недостатки какого-либо одного канала. Важный фактор, влияющий на коммуникационный процесс - это организационный аспект конфигурации коммуникационных сетей[13].

Централизованные информационные потоки типа "колесо", радиальная характеризуется тем, что один член группы всегда находится на пересечениях всех направлений общения. Понимание данных типов коммуникационных сетей важно с целью определения властных полномочий и социальных позиций внутри группы. На практике выбор той или иной сети коммуникаций определен задачами и целями, перед группой стоящими.

Если требуется совершенствование коммуникационной системы, то следует начать с анализа сетей коммуникации. Передача информации получателю представляет собой физическое доведение до получателя информации, которую очень часто принимают собственно за весь процесс коммуникации. Фактически это является процессом организации доступности информационного сообщения и информации.

В организации такой процесс обеспечивается офис - менеджерами, секретарями, курьерами или электронными средствами. Получатель (к примеру, начальник) должен увидеть, услышать и понять то, что сообщают ему. Понимание определяется тем, как производится декодирование информационного сообщения.

Декодирование по сути - это перевод символов отправителей в мысли получателей. Чем символы выбраны точнее, тем они будут точнее декодированы. Любой руководитель должен подбирать такое выражение своих мыслей, которое соответствует уровню восприятия подчиненного. Процесс передачи информации является неполным без получения (контроль) и интерпретации обратной связи[14].

У получателя после получения сообщения возникает реакция, которая характеризует то, как сообщение было понято. Получатель производит действия, которые также должны быть декодированы, но уже самим отправителем. При этом

возникает обратная связь, позволяющая процесс передачи информации контролировать и корректировать. Обратная связь повышает эффективность коммуникационного процесса в целом и позволяет шум в канале компенсировать [15].

Шумом называется то, что смысл передаваемой информации искажает. Это может быть чисто механическая неисправность (плохое качество печати), образовательные различия участников процесса, разница в восприятии и т. п. Шум практически всегда присутствует, поэтому руководителю следует знать возможные источники шумов и способы устранения их.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят ряд взаимосвязанных этапов. Задача их - составить сообщение и использовать для его передачи канал так, чтобы исходная идея обоими сторонами была понята и разделена. Это довольно трудно, поскольку каждый этап одновременно является точкой, в которой может быть искажен или полностью утрачен смысл.

Хотя часто процесс коммуникаций завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение этапов его, их анализ помогает выявить проблемы, которые могут в различных точках его возникнуть. Взаимосвязанные этапы коммуникации таковы [16]:

1 этап - зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи и отбора информации. Некоторые попытки обмена информацией уже здесь обрываются, в самом начале коммуникации. На данном этапе следует понять, какое сообщение вы хотите транслировать, а также оценить уместность и адекватность ваших идей с учетом некоторой ситуации и целей коммуникации.

2 этап - кодирование и выбор канала. Прежде чем передавать идею, отправитель должен с помощью смысловых знаков и символов закодировать ее, используя слова для этого, интонации, жесты. Такое кодирование идею превращает в сообщение. Отправитель также должен выбрать канал, совместимый с видом символов, использованных при кодировании.

К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, электронная почта, видеоконференция. Если канал для физического воплощения символов непригоден, передача невозможна [17].

Так, например, визуальное изображение по обычному телефону невозможно передать. Если канал не слишком соответствует зародившейся на первом этапе идее, обмен информацией будет менее эффективным. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом. Желательно использовать сочетание нескольких каналов коммуникации.

Процесс при этом, усложняется, безусловно, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования данных средств коммуникации и определить временные интервалы в последовательности передачи сообщений. Исследования тем не менее показывают, что одновременное использование комбинированных средств обмена визуальной, устной и письменной информацией эффективнее, чем, обмен только визуальной или письменной информацией[18].

3 этап - передача. На этом этапе отправитель использует каналы для доставки получателю сообщения. Речь идет о физической передаче сообщения, технических составляющих процесса взаимодействия, которые многие по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, передача является только одним из этапов, через которые надо пройти, чтобы идею донести до другого лица.

4 этап - декодирование. По результатам передачи сообщения отправителем получатель его декодирует. Декодирование представляет собой перевод символов отправителей в мысли получателей. Если символы имеют то же смысловое значение для получателя, что и для отправителя, то адресат будет знать, что именно отправитель имел в виду, когда его идея формировалась[19].

Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако в силу ряда причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения инициатора коммуникации, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

## **2. МЕТОДЫ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ**

## 2.1 Средства и пути преодоления барьеров коммуникации

Многие аспекты менеджмента требуют организации эффективного обмена информацией для достижения стратегических целей. Если в процессе выполнения своих должностных обязанностей люди информацией не могут обмениваться, значит, они не могут и вместе работать [\[20\]](#).

Управление в организации реализуется через общение с людьми. Поэтому важнейшим инструментом управления менеджера является информация, находящаяся в распоряжении его. Используя и передавая информацию, получая обратный сигнал, менеджер организует, руководит и мотивирует своих подчиненных.

Многое определяется способностями передавать информацию более эффективным образом, однако эффективность передачи будет определяться адекватностью восприятия этой информации теми, кому предназначалась она.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники управленческого аппарата, жизненно важны как связующие звенья между руководителем и подчиненными его, а также руководителями одного уровня или внешним окружением [\[21\]](#).

Руководитель в своей повседневной работе должен использовать информацию от разных источников – вышестоящего руководителя, подчиненных, сотрудников такого же уровня, заказчика, поставщика и т. д. Процесс коммуникации позволяет руководителю выполнять свою работу эффективно и принимать решения о выборе наилучшего курса действий для достижения поставленной цели.

В организационном аспекте коммуникации состоят из взаимодействия между людьми.

Коммуникация – это процесс передачи сведений и обмена информацией между двумя людьми или небольшой группы людей.

Организационная коммуникация является процессом, с помощью которого руководитель развивает систему информационного представления и передачи сведений значительному количеству людей внутри организации и индивидуумам и отдельным институтам за пределами ее [\[22\]](#).

Она является необходимым инструментом в процессе координации деятельности по горизонтали и вертикали управления, дает возможность получать нужную информацию. Исходя из этого, можно дать следующие определение: коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектом может выступать отдельная личность, группа и даже целая организация.

В первом случае коммуникация несет межличностный характер и осуществляется через передачу фактов, идей, мнений, намеков, ощущений и восприятий, отношений от одного лица другому в какой-либо форме с целью получения желаемой реакции в ответ. «Коммуникация» и «информация» - это разные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает как то, что передается, так и то, как это передается[23].

Для того чтобы состоялся акт коммуникации, нужно наличие как минимум двух людей. Коммуникация предъявляет определенные требования к каждому из участников данного акта. К примеру, каждый из участников должен иметь способность видеть, слышать, трогать или ощущать, определять вкус и запах. Эффективная коммуникация от каждой из сторон требует умений и навыков, а также некоторой степени взаимного понимания.

Рассмотрим, почему эффективность межличностной коммуникации так важна для успешного управления.

Во-первых, разрешение многих управленческих задач построено на взаимодействии людей (начальников с подчиненным, подчиненных друг с другом и др.) в рамках разного рода событий. Как правило, с точки зрения распределения времени руководители нижнего уровня работают так[24]:

лично друг с другом или на заседаниях – 50–60 %;

в письменном виде – 15–20 %;

чтение – 15 %;

в ходе телефонных разговоров 8–10 %;

другое – 5–10 %. Во-вторых, межличностная коммуникация является, возможно, наилучшим способом решения и обсуждения вопросов, которые можно охарактеризовать неопределенностью и двусмысленностью.

Если вводить понятие степени, в которой информация может трансформировать понимание проблем в рамках заданного периода времени, то можно ранжировать средства коммуникаций по «весу» их в коммуникации:

Разговоры или личное общение.

Телефонные разговоры.

Личные послания.

Деловые письма.

Статистические данные[\[25\]](#).

Коммуникация важна также и для реализации контрольной функции контроля. Руководитель нуждается в информации в части того, что было выполнено, чтобы были достигнуты цели организации. Выделяют два ключевых канала информационного обеспечения руководителя:

формализованный канал, по которому движется информация, регламентированная по форме, содержанию и времени с определенной степенью достоверности;

стихийный канал: руководителю поступает неуправляемо огромное количество разнообразных сообщений, которые не всегда объективно отражают истинное состояние вещей, телефонные звонки, устные обращения, служебные записки, информация с многочисленных совещаний.

К основным принципам современной информационной системы относятся[\[26\]](#):

принцип полноты информационного обеспечения руководителей;

каждая из систем должна иметь свойства адаптироваться к методам и стилю, которые конкретный руководитель применяет;

математическое обеспечение информационной системы должно предусмотреть возможность агрегировать информацию по управленческим уровням и предоставлять руководителю верхнего уровня возможность пользоваться информацией низших уровней.

информационная система должна строиться с учетом обеспечения максимальных возможностей и удобств для непосредственного пользователя;

принцип непосредственного участия руководителя каждого уровня иерархической структуры управления в создании информационной системы;

принцип создания информационной независимости руководителей различных уровней в любой обстановке;

принцип информационного равноправия[27].

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации - это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Практически все организационные коммуникации в компаниях рано или поздно сталкиваются на своем пути с коммуникационными барьерами, которые мешают процессу эффективной коммуникации. Коммуникационные барьеры представляют собой преграды в получении информации, передаваемой по коммуникационным каналам, и в ее представлении и понимании[28].

Так, можно выделить несколько основных коммуникационных барьеров, которые в большей степени влияют на организационные коммуникации: преграды, обусловленные восприятием; семантические барьеры; невербальные барьеры; неэффективная обратная связь; неэффективное слушание; сложные межличностные барьеры[29].

Для эффективных организационных коммуникаций необходимо преодолевать имеющиеся коммуникационные барьеры внутри компании. Есть несколько способов, с помощью которых это можно осуществить:

Первый способ - Активное слушание - Оно включает в себя следующие принципы: не перебивать собеседника; постараться оградиться от сторонних помех; выразить симпатию собеседнику; вести себя сдержанно и спокойно при получении информации; задавать интересующие вопросы.

Второй способ - Прояснение собственных идеи, мыслей, вопросов до того, как их озвучить.

Третий способ - «Взгляд со стороны».

Четвертый - Эмпатия и открытость.

Пятый - Установления обратной связи.

Шестой - «Открытые двери» - сотрудники могут прийти и поговорить с руководителем, менеджером, задать необходимые вопросы, поделиться проблемами, мыслями, высказать идеи и предложения[\[30\]](#).

Сейчас в век технологий, очень важно использовать все технические новшества для более быстрой и удобной коммуникации. Руководителю стоит обратить внимание на различные электронные виды связи - мессенджеры, почту, и позволить, как это требуется, сотрудникам использовать их для связи с руководителем или менеджерами для более результативной коммуникации в компании.

Далее представлены новые, современные, внедряемые в настоящее время в компаниях способы преодоления коммуникационных барьеров и улучшение эффективности внутренних коммуникации:

Запуск корпоративных социальных сетей,

При подаче информации использовать инфографику и видео,

Выстраивать восходящие и горизонтальные коммуникации,

Открыто, подробно и доступно рассказывать о целях и задачах компании,

Публикация новостного бюллетеня,

Применение digital-инструментов,

Создание сети Интернет для сотрудников[\[31\]](#).

Также необходимо развивать корпоративную культуру в компании, устраивать совместные мероприятия: тимбилдинг, выезды на природу, посещение развлекательных и познавательных проектов. Все перечисленные методы способствует укреплению внутренних коммуникации, повышает эффективность коммуникации в компании и влияет на успешность компании в целом, ведь люди - это главный ресурс любой компании[\[32\]](#).

## **2.2 Принципы и правила преодоления коммуникационных барьеров**

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Преодоление их является одним из способов повышения эффективности этой функции. Еще более эффективным средством для этого является соблюдение некоторых общих правил и методик построения эффективных коммуникаций. В настоящее время существует большое количество различных списков таких правил. Это связано как с важностью проблемы, так и с ее широтой. Наиболее значимыми из этих правил являются следующие[33].

Самым общим правилом является то, что невозможно начать передавать идею, если она не понята или полностью не понята самим собой. «Уточни свои идеи, прежде чем начать их передавать», - так сформулировано правило.

Правило специфики. Необходимо избегать расплывчатых, неоднозначных, расплывчатых выражений и слов, и без необходимости использовать незнакомые или узкоспециализированные термины перегружать сообщение «профессионализмом»[34].

Правило контроля над невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Также необходимо контролировать его форму в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» - выражения лица, жесты, интонация, осанка. Например, очень важная информация, передаваемая коммуникатором, сидящим в расслабленной позе, и даже интонация с оттенком игривости, а также в неформальной обстановке, вряд ли будет осознана получателем как таковым, несмотря на его существенные характеристики.

Правило адресата. Необходимо стремиться говорить «на языке собеседника», то есть учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурный и образовательный уровень, его ценности и интересы[35].

Правило открытости означает готовность пересмотреть свою точку зрения под влиянием вновь открывшихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания является одним из основных условий эффективной коммуникации. Однако чаще всего оно нарушается. В некоторых случаях это правило может быть выполнено «с точностью до наоборот» и звучит так: «Если хочешь со мной поговорить, то молчи». К. Дэвис обобщил следующие требования, которые входят в умение слушать: 1) перестать говорить;

2) помочь говорящему быть освобожденным; 3) показать говорящему, что вы готовы его слушать; 4) устранять раздражающие моменты; 5) сопереживать с говорящим; 6) наберитесь терпения; 7) сдерживайте своего персонажа; 8) не допускать споров или льготной критики; 9) задавать вопросы; 10) и снова - «прекрати говорить!» Наконец, заключает К. Дэвис, «природа дала человеку два уха, но только один язык, намекая на то, что лучше слушать больше, чем говорить» [\[36\]](#).

Правило обратной связи. Важность обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже упоминалась. Именно он в конечном итоге обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса - взаимопонимания. Технически, обратная связь может быть предоставлена путем задания последующих вопросов или повторения сообщения.

Правило "свое неправильно". В общении всегда необходимо предполагать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

Правило «время и место». Эффективность любого сообщения резко возрастает в случае их своевременности и выбора наиболее подходящей ситуации, ситуации, в которой они реализованы [\[37\]](#).

Есть также много способов преодоления коммуникационных барьеров:

1. Техника «собственного имени» основана на произнесении вслух имени партнера, с которым сотрудник общается. Он проявляет внимание к данному человеку, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется привлечение, расположение работника к клиенту или партнеру.

2. Добро пожаловать в «зеркало отношений» с доброй улыбкой, а приятное выражение лица показало, что «я твой друг». Друг - сторонник, защитник. У клиента есть чувство безопасности, которое формирует положительные эмоции и добровольно или невольно формирует привлекательность.

3. Прием «Золотых слов» - это выражение комплимента человеку, способствующее эффекту внушения. Таким образом, возникает некая «переписка» удовлетворения потребности в улучшении, что также приводит к формированию положительных эмоций и определяет склонность к работнику [\[38\]](#).

4. Подход «терпеливый слушатель» следует из терпеливого и внимательного слушания проблем клиента. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека - потребности в самоутверждении. Ее удовлетворение, конечно же, приводит к формированию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

5. Прием «личной жизни» выражается в привлечении внимания к «хобби», хобби клиента (партнера), что также повышает его словесную активность и сопровождается положительными эмоциями[39].

Таким образом, формируясь в определенной социальной среде, человек одновременно формируется в определенной культурной среде. Нации, классы, социальные, профессиональные, религиозные и другие группы, как правило, создают свою собственную особую культуру, свои собственные системы знаков (языки), стереотипы мышления и стандарты поведения, которые становятся особенно очевидными при столкновении с другими культурами. Это несоответствие создает культурные барьеры для общения. Наиболее очевидными среди них являются лингвистические и семантические барьеры. Они возникают из-за языковых различий: люди могут общаться на разных языках; они могут говорить на одном языке, но не понимают друг друга из-за различий в лексиконах, богатых одними и ограниченными в других, из-за несоответствия тезауруса - лингвистического семантического содержания произнесенных слов. Языки различаются не только народами, но и разными социальными группами[40].

Очевидно, что общение возможно только в том случае, если у коммуникантов есть общий код (система знаков, к которой относится язык). Однако общности знаков, в частности языка, недостаточно для адекватного общения: даже носители одного и того же языка часто не понимают друг друга. Также необходимо освоить социокультурный код сообщества, в котором осуществляется языковая коммуникация, знания и идеи, которые хранятся в его «когнитивной базе» - совокупность знаний и идей, общих для всех членов языкового и культурного сообщества. ,

Проблема культурных барьеров общения - это также проблема интерпретации одного и того же текста (сообщения, информации), понимаемого как расшифровка значения, стоящего за очевидным значением, раскрытие более глубоких значений, содержащихся в буквальном значении. Интерпретация - это сознательная или неосознанная попытка преодолеть дистанцию между коммуникативными культурами. Попытки такого рода не всегда успешны, потому что они

сталкиваются с культурными стереотипами, которые устанавливают строгие параметры для «правильной» или «неправильной» интерпретации текста (сообщения)[\[41\]](#).

Итак, типичные ошибки: неправильные отношения в ожидании партнера; ложное мнение, что партнер должен угадать, что мы чувствуем; не уловить подтекст разговора; если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это, чтобы нас злить; усилие оправдать ожидания собеседника. Таким образом, чтобы преодолеть барьеры в общении, вам необходимо «поставить диагноз» себе или своему партнеру и таким образом выстроить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить этот барьер.

## **Заключение**

Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждены, что общение - это общение, то есть обмен мнениями, опытом, соображениями, настроениями, желаниями и т. Д. Однако в процессе общения часто возникают трудности, недоразумения. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Коммуникационные барьеры вызваны:

1. трудности восприятия;
2. семантические барьеры;
3. невербальные барьеры;
4. плохая обратная связь.

Проблемы коммуникации в организациях напрямую связаны с характеристиками барьеров и могут быть представлены следующим образом:

1. искажение сообщений (сознательно, неосознанно);
2. информационная перегрузка, которая усложняет процесс обработки информации;
3. Неудовлетворительная структура организации (иерархия, персонал, организация задач).

Система барьеров - это своего рода автоматическая защита - при срабатывании охранной сигнализации подходы к человеку автоматически блокируются. Иначе человеческий мозг и психика просто не смогли бы противостоять коллапсу информации. Однако иногда барьеры играют негативную роль.

Улучшить общение в организациях можно в следующих областях:

1. регулирование информационных потоков (изучение информационных потоков);
2. разработать системы сбора предложений для облегчения потока информации от низов к вершине и для уменьшения фильтрации;
3. совершенствование управленческих действий (собраний, совещаний);
4. улучшение систем обратной связи;
5. использование современных информационных технологий (сети, электронная почта, Интернет);
6. выпуск информационных бюллетеней.

## **Список использованных источников и литературы**

1. Асташина, О.В. Коммуникативные стратегии в организации / О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. - 2015. - № 4. - С. 151 - 156.
2. Бабосов, Е.М. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. - 2015. - № 3. - С. 95 - 114.
3. Балдин, К.В. Организационное обеспечение адаптивного опережающего управления предприятием / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, С.А. Тугушева // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 11. - С. 8 - 14.
4. Боднар, А.В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А.В. Боднар // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 4. - С. 131 - 139.
5. Данилова А.С. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации / А.С. Данилова, О.М. Федорова, С.В. Здрестова-

- Захаренкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2. - С. 42 - 47.
6. Деловые коммуникации / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: Юрайт, 2017. - 528 с.
7. Деловые коммуникации / Под ред. Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с.
8. Доронина, Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов / Е.Б. Доронина // Science Time. - 2016. - № 4. - С. 244 - 254.
9. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688.
10. Егоршин, А.П. Деловые коммуникации / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2015. - 320 с.
11. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. - 486 с.
12. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252.
13. Кравец, М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 4. - С. 55 - 65.
14. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62.
15. Лещукова, И.В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В. Лещукова // Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. - С. 139 - 141.
16. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 342 с.
17. Магулаева, А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием / А.А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5. - С. 291 - 292.

18. Макаров, С.Н. Изучение управленческих ожиданий как инструмент социальной архитектуры / С.Н. Макаров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2015. - № 3. - С. 107 - 112.

19. Максимов, М.В. Методы совершенствования анализа внутренней среды организации / М.В. Максимов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 153 - 156.

20. Мансурова, Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 1084 - 1089.

1. Мансурова, Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 1084 - 1089. [↑](#)
2. Максимов, М.В. Методы совершенствования анализа внутренней среды организации / М.В. Максимов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 153 - 156. [↑](#)
3. Балдин, К.В. Организационное обеспечение адаптивного опережающего управления предприятием / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, С.А. Тугушева // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 11. - С. 8 - 14. [↑](#)
4. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688. [↑](#)
5. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. - 486 с. [↑](#)
6. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252. [↑](#)

7. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62. [↑](#)
8. Максимов, М.В. Методы совершенствования анализа внутренней среды организации / М.В. Максимов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 153 - 156. [↑](#)
9. Макаров, С.Н. Изучение управленческих ожиданий как инструмент социальной архитектуры / С.Н. Макаров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2015. - № 3. - С. 107 - 112. [↑](#)
10. Магулаева, А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием / А.А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5. - С. 291 - 292. [↑](#)
11. Макаров, С.Н. Изучение управленческих ожиданий как инструмент социальной архитектуры / С.Н. Макаров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2015. - № 3. - С. 107 - 112. [↑](#)
12. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 342 с. [↑](#)
13. Лещукова, И.В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В Лещукова // Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. - С. 139 - 141. [↑](#)
14. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62. [↑](#)
15. Кравец, М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 4. - С. 55 - 65. [↑](#)

16. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252. [↑](#)
17. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. - 486 с. [↑](#)
18. Егоршин, А.П. Деловые коммуникации / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2015. - 320 с. [↑](#)
19. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688. [↑](#)
20. Доронина, Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов / Е.Б. Доронина // Science Time. - 2016. - № 4. - С. 244 - 254. [↑](#)
21. Деловые коммуникации / Под. ред. Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с. [↑](#)
22. Деловые коммуникации / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: Юрайт, 2017. - 528 с. [↑](#)
23. Данилова А.С. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации / А.С. Данилова, О.М. Федорова, С.В. Здрестова-Захаренкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2. - С. 42 - 47. [↑](#)
24. Балдин, К.В. Организационное обеспечение адаптивного опережающего управления предприятием / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, С.А. Тугушева // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 11. - С. 8 - 14. [↑](#)

25. Боднар, А.В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А.В. Боднар // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - № 4. - С. 131 - 139. [↑](#)
26. Асташина, О.В. Коммуникативные стратегии в организации / О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. - 2015. - № 4. - С. 151 - 156. [↑](#)
27. Бабосов, Е.М. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. - 2015. - № 3. - С. 95 - 114. [↑](#)
28. Мансурова, Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия / Т.Г. Мансурова, Г.Р. Гумерова, Н.В. Руднева // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 6. - С. 1084 - 1089. [↑](#)
29. Максимов, М.В. Методы совершенствования анализа внутренней среды организации / М.В. Максимов // Инновационная наука. - 2016. - № 6-1. - С. 153 - 156. [↑](#)
30. Кравец, М.А. Оценка эффективности развития организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 9. - С. 56 - 62. [↑](#)
31. Егоричев, В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций / В.А. Егоричев, П.И. Малярчук, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 10. - С. 686 - 688. [↑](#)
32. Макаров, С.Н. Изучение управленческих ожиданий как инструмент социальной архитектуры / С.Н. Макаров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2015. - № 3. - С. 107 - 112. [↑](#)

33. Доронина, Е.Б. Повышение эффективности создания и функционирования сложных систем на основе анализа коммуникативных процессов / Е.Б. Доронина // Science Time. - 2016. - № 4. - С. 244 - 254. [↑](#)
34. Егоршин, А.П. Деловые коммуникации / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2015. - 320 с. [↑](#)
35. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 342 с. [↑](#)
36. Магулаева, А.А. Роль организационных коммуникаций в эффективности управления предприятием / А.А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования. - 2015. - № 5. - С. 291 - 292. [↑](#)
37. Лещукова, И.В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В Лещукова // Инновационная наука. - 2016. - № 12-3. - С. 139 - 141. [↑](#)
38. Кравец, М.А. Алгоритм и методология стратегической диагностики организационных коммуникаций / М.А. Кравец // Современная экономика: проблемы и решения. - 2015. - № 4. - С. 55 - 65. [↑](#)
39. Коноваленко, В.А. Основы интегрированных коммуникаций / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, Н.Г. Швед. - М.: Юрайт, 2015. - 486 с. [↑](#)
40. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252. [↑](#)
41. Деловые коммуникации / Под. ред. Т.Ю. Анопченко. - М.: КноРус, 2018. - 248 с. [↑](#)