**Препятствия для эффективного взаимодействия**

Теперь, когда мы лучше понимаем элементы взаимодействия между людьми, нам осталось ответить на еще один вопрос: что препятствует передаче сообщения от индивидуума А к индивидууму Б и нахождению ими обоими общего мнения о его значении и важности.

Мы уже говорили, что порядка 80 процентов рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Исследования показывают также, что около 50 процентов всей передаваемой информации воспринимается неправильно. При этом возможны три различные ситуации: информация никогда не достигает

Б будучи отправлена А, информация искажается отправителем или лицом, передающим ее и получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

**Разрыв в коммуникационной цепи.**

Одним из факторов, могущих усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы).

Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации, ее подразделения все более обосабливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой, это обособление принимает формы физического разделения, так что они оказываются в разных зданиях, городах, а иногда и странах. Таким образом исчезает возможность личного общения и суживаются другие каналы взаимодействия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается.

Заметим, что "фильтрация" информации происходит как на пути вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация мо- жет быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничтожаются без ведома того, кто эту информацию передает. Намеренная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности передающего.

**Искажения отправителем.**

Даже когда информация, посланная А успешно достигает

Б, остается возможность того, что эта информация искажена. Это искажение может быть вызвано не только фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем. Существуют две причины этого.

Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и конкретным, чем он на самом деле является. В мире много неопределенностей и двусмысленностей. Поэтому при передаче информации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных (vagaries). Этот процесс называется поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при передаче информации наверх, и особенно когда человек подозревает, что реальная информация совсем не так хороша, как хотелось бы. Точно такая же ситуация возникает, когда менеджеры не желают давать своим подчиненным слишком резких отзывов об их работе, опасаясь, что такой отзыв не будет способствовать ее улучшению в будущем.

**Искажение получателем.**

Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может неправильно истолковать смысл заложенный в сообщении. Одной из причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подразделениях начинают говорить на совершенно разных языках.

Использование профессионального жаргона может значительно упростить и улучшить взаимодействие внутри организационного под- разделения, но в то же время и ухудшить взаимодействие между этими подразделениями. Причем причиной этого может служить не только употребление специфических жаргонных слов, но и придание одним и тем же словам разных значений.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом сообщении то, на что мы настроены. Как говорится, "человек слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное".

Еще одной причиной неправильного восприятия может служить ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать сообщения определенного типа.

Например, если босс никогда не отзывался хорошо о чьей-либо работе, а потом вдруг сказал вам: "хорошо сделано", то эту фразу можно поначалу воспринять как насмешку.

Еще один феномен - это ощущаемая надежность отправителя.

Если получатель информации не считает отправителя источником достаточно достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отправитель воспринимается слишком всерьез.

Наконец, неправильное восприятие может возникнуть попросту из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое количество сообщений, что перестает придавать им всем большого значения.

Некоторые лекарства от плохого взаимодействия. Существует много барьеров для эффективного взаимодействия. Информация может быть искажена отправителем, получателем или передающим ее, она может вообще не дойти до получателя. Но существует некоторое количество средств как на индивидуальном, так и на организационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы.

На индивидуальном уровне необходимо использовать язык чет- кий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообщения. Также необходимо устанавливать доверие. Сообщение должно быть не только понято, но и принято. Также необходимо избегать использования штампов и ненужных классификаций, нужно сообщать как можно больше фактической информации. Наконец, необходимо активно искать обратную связь, с тем чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации. При этом недостаточно просто спросить человека "ты понял?", так как ответ "да" будет означать лишь, что человек думает, что он понял, а не что он действительно понял. Необходимо, например попросить человека пересказать полученное сообщение своими словами, чтобы убедиться, что оно им понято.

Многое может быть сделано и на организационном уровне. Например это может быть установление организацией каналов обратной связи, или внедрение компьютерной технологии передачи данных. Организация также может обучать своих работников искусству общения. Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. И хотя такие тренировки не всегда оказываются очень эффективны- ми, часто они помогают.