**Виды ошибок и барьеров в общении. Факторы, снижающие и повышающие напряжение в общении.**

**Основные понятия:** Барьеры в общении. Потребности гостя. Фрустрация. Непонимание. Важность выслушивания. Опережающая интерпретация. Вовлеченность в собственное Я. Конфликтогены. Оптимизация общения. Активное слушание. Эмпатия. Саморегуляция

Учебно-методические материалы к теме:

**Почему надо учиться слушать собеседника?**

Часто ли мы действительно слушаем, когда речь собеседника нам неинтересна или когда мы чувствуем себя усталыми? Да, мы слушаем, но вполуха, без энтузиазма. Оказывается, что мы почти ничего не услышали из того, что нам говорилось, поскольку на самом деле мы не слушали, и в основном потому, что не хотели.

Чтобы услышать, мы должны заплатить вниманием. Именно «заплатить», т. е. отдать одно в обмен на что-либо другое. Слушая, мы «отдаем» наше внимание, нашу заинтересованность и усилия, с тем, чтобы получить взамен информацию, понимание, а возможно, и комфорт или развлечение. Слушание – тяжелый труд, вот почему мы и не можем слушать долго. Но умение слушать – это еще и дар, ценнейший дар, которым можно одарить другого.

Слушание – активный процесс и в том смысле, что мы делим с говорящим ответственность за общение. Мы часто не осознаем этого в силу предубеждения. Мы очень часто не проявляем достаточной активности, чтобы понять правильно говорящего. Может случиться, например, что Вы спросили, как пройти на ту или иную улицу. Но как только Вы пошли, вдруг появляется неуверенность в правильности подсказанного пути. Обычно Вы начинаете обвинять человека, который дал совет. Но вероятнее, что Вы сами, слушая, не проявили достаточно внимания.

Другой пример – отсутствие взаимопонимания между врачами и пациентами. Исследование, проведенное выпускниками одного из американских университетов, показало большое несоответствие междутем, что врачи имели в виду, говоря с пациентами, и тем, что последние услышали. Слова врача «Вам будет почти не больно» были истолкованы в широком диапазоне – от щемящей боли до неудобства. Кроме того, 22% пациентов сказали, что для них эти слова означали «очень больно». Более того, фраза «Вас скоро выпишут домой» только примерно для половины врачей и пациентов означала «через два-три дня», тогда как остальные поняли эту фразу как «завтра», причем пациентов, так понявших, оказалось в три раза больше, чем врачей. Основной вывод проведенного исследования состоит в том, что пациенты должны подходить к общению с врачами более серьезно, активно спрашивать и переспрашивать.

Слушание – активный процесс и в том смысле, что оно требует определенных навыков. Вас это удивляет? Слушание на самом деле является умением общаться, и учиться этому надо в первую очередь, поскольку слушать приходится часто. Кроме того, из всех видов об­щения умению слушать меньше всего учатся и его меньше всего совершенствуют. Каждый из нас может слушать более эффективно, но этому надо учиться.

**Барьеры общения при выслушивании собеседника**

Когда нам что-то говорят, мы отвечаем. В результате длительного опыта исследования общения наши наиболее частые ответные высказывания были разделены на двенадцать категорий. Эти суждения, названные «барьерами общения», приводятся ниже. Каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные суждения, мы создаем трудности в общении с партнером.

По мере знакомства с некоторыми из них попробуйте вспомнить ситуации, в которых Вы сами или Ваши собеседники сказали нечто подобное и что Вы чувствовали при этом.

**Приказ, указание, команда:**

«Повторите еще раз!»

«Говорите медленнее».

«Не говорите со мной подобным образом!»

**Предупреждение, угроза, обещание:**

«Еще раз повторится – и с Вами все кончено».

«Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю».

«Вы пожалеете, если сделаете это».

**Поучение, указание на целесообразность:**

«Вам следует пойти первым».

«Это неправильно».

«Вам не следует так поступать».

**Совет, рекомендация или решение:**

«Почему бы Вам не сказать так?»

«Я бы предложил Вам обжаловать это!»

«Попробуйте поступить так».

**Нравоучения, логическая аргументация:**

«Посмотрите на это иначе».

«Вам это поручено, значит – это Ваша проблема».

«В Вашем возрасте я и такого не имел».

**Осуждение, критика, несогласие, обвинение:**

«То, что Вы сделали, глупо».

«Теперь Вы на верном пути».

«Я больше не могу спорить с Вами».

«Я ведь предупреждал Вас, что это случится».

**Похвала, согласие:**

«Я считаю, что Вы правы».

«Это было замечательно».

«Мы гордимся Вами».

**Брань, необоснованные обобщения, унижение:**

«Ну хорошо, господин Всезнайка!»

«Все женщины одинаковы».

**Интерпретация, анализ, диагностика:**

«Вы действительно в это не верите, не так ли?»

«Вы говорите это, чтобы только расстроить меня».

«Теперь мне понятно, почему Вы это сделали».

**Успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка:**

«В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше».

«Я тоже испытывал такое чувство».

«Все делают ошибки».

«Мы все поддерживаем Вас».

**Выяснение, допрос:**

«Кто Вас надоумил?»

«Что же Вы сделаете в следующий раз?»

**Увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка:**

«Почему бы Вам не выбросить это из головы?»

«Давайте поговорим о чем-нибудь другом».

«А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»

Эти виды реакции из-за их разрушительного воздействия на общение иногда называют ***барьерами слушания***. Они, как правило, мешают собеседнику и нарушают ход его мыслей. Большинство из них означает желание изменить ход мыслей собеседника или переделать его самого. Эти помехи неизменно заставляют собеседника прибегать к защите, вызывая раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли и чувства, вместо того чтобы раскрыть их перед Вами.

Ирония заключается в том, что эти помехи мы чаще всего создаем в силу привычки, а не сознательно. Но эффект один и тот же: мы не слышим то, что нам говорят.

**Вести разговор эффективно!**

**Условия эффективного ведения разговора**

***Внимание к собеседнику:***

Устойчивое внимание (минимизация отвлечении)

Направленное на собеседника внимание

Визуальный контакт

Положительный язык поз и жестов

Ограничение числа вопросов

Рефлексивное слушание:

Уточнение

Перефразирование

Отражение чувств

Резюмирование

***Ваши психологические установки :***

Одобрение партнера

Самоодобрение

Эмпатия

Устойчивое внимание при общении помогает устранить все, что может отвлекать внимание. Если мы беседуем в многолюдном месте, например на улице или в ресторане, разумно отойти в сторону и отыскать «тихий уголок».

Необходимость быть внимательным настолько очевидна, что мо­жет вызвать удивление. Однако именно это – самое трудное в процессе слушания, поэтому так много людей слушают плохо. Психологи считают, что наше внимание отвлекается постоянно. Необходимость внимания к устному сообщению особенно возрастает в случаях, когда визуальный контакт затруднен или отсутствует, как, например, при телефонном разговоре. Направленное внимание повышает нашу способность воспринимать речь уже тем, что вызывает в мозгу «волны ожидания», которые и повышают готовность услышать, что скажет собеседник.

Более того, внимание слушающего помогает говорящему; оно означает, что, слушая, собеседник продолжает общение. Экспериментальные исследования публичных выступлений и частных бесед показывают, что если слушатели от сознательного игнорирования говорящего переходят к активному вниманию, то тот начинает говорить быстрее, чаще использовать жесты, иными словами, «входит в роль», таким образом, устанавливается общение.

Устойчивый визуальный контакт с говорящим не только показывает заинтересованность, но также вдохновляет собеседника продолжать речь, что в свою очередь помогает слушать его еще внимательнее. Как только представится случай, обратите внимание, на что направлен Ваш взгляд и куда смотрит собеседник. Как смотрит на Вас собеседник? Как Вы отвечаете на его взгляд? Легко заметить, что Вы смотрите на говорящего, как правило, больше, чем он на Вас. Для начала естественной, непринужденной беседы в большинстве случаев первым шагом обоих собеседников является установление кратковременного визуального контакта, затем глаза мгновенно отводятся в сторону, после чего контакт восстанавливается, причем так происходит на протяжении всего разговора.

Немаловажную роль для установления контакта и общения играет положительный язык поз и жестов. Поза может выражать желание или нежелание слушать или общаться. Когда собеседник немного наклонился вперед и одобрительно смотрит на Вас, он как бы говорит тем самым: «Я весь – внимание». Если же он небрежно развалился в кресле, то он явно не заинтересован в общении. Позы могут говорить об отношении к собеседнику или к теме разговора. Так, скрещенные на груди руки, как правило, означают оборону, руки на бедрах – пренебрежение.

Если собеседник малоподвижен, да к тому же еще и не смотрит на говорящего, то скорее всего он уже давно думает о другом или просто «ушел в себя».

**Умение слушать «всем телом»**

Мы говорим: «Я весь – внимание», когда горим особым желанием услышать что-нибудь интересное. Бессознательно мы принимаем соответствующую позу: поворачиваемся лицом к говорящему, устанавливаем с ним визуальный контакт, иными словами, внимаем собеседнику. Такое слушание «всем телом» не только выражает готовность слушать, физическое внимание, но и помогает процессу слушания и восприятия. Мы принимаем эту позу безотчетно. Но этим приемом следует пользоваться сознательно, поскольку осознанное умение быть внимательным – эффективное средство повышения восприятия речи собеседника. Слушать и воспринимать означает не отвлекаться, поддерживать постоянное внимание, устойчивый визуальный контакт и использовать позу как средство общения.

**Источник:** Атватер, И. Я Вас слушаю М., 1988, адаптировано.

**Причина барьеров в общении – занятость собой и погруженность в «текучку»**

Погруженность в текущие несделанные дела часто вытекает из неоптимальной организации и стратегии работы менеджера.

**Семь типичных ошибок менеджера**

**Перенос решения на завтра, (или вообще на неопределенный срок или откладывание)**

В основе этой ошибки могут лежать следующие обстоятельства:

1. надежда на то, что вопрос каким-то образом решится сам собой или его решит кто то другой;
2. у менеджера нет ясного и четкого представления о том, чего он на самом деде хочет добиться.

У откладывания, как метода решения задач, есть некоторые реальные основания. Говорят, что если проблему не решать, то через некоторое время она начинает решаться сама. С другой стороны, следует помнить, что маленькие проблемы, если их не решать, имеют тенденцию превращаться в большие.

Что делать для устранения этой ошибки? Психологи рекомендуют несколько способов, в зависимости от причин, ее вызывающих. Если откладывание происходит от того, что у менеджера нет ясного понимания своих целей и представления о том, чего же он хочет, то в этом случае хорошо помогают следующие действия:

1. письменная формулировка ближайших задач;
2. обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;
3. установление для себя жестких сроков решения проблемы;
4. разделение задачи на части и их поэтапное решение. Если откладывание связано с неуверенностью в себе, с нерешительностью и страхом, то в этом случае можно воспользоваться следующими рекомендациями.

Надо выделить в задаче тот компонент, который более всего "напрягает" и преодолеть его. Для этого сделать следующее.

1. спросить у себя "Каков должен быть мой первый шаг?". В этом ответе заключается "энергия движения".
2. представить (ярко, в деталях) что будет, если вы будете медлить, тянуть, представить последствия этого в картинках и сказать об этом вслух. Это действует как кнут.
3. вспомнить о том, что если бы люди ждали или собирали всю информацию и ресурсы, нужные для дела, то 80% дел не были бы сделаны. Нужно начать, а все, что не хватает, появится на пути к цели. Даже если вы думаете, что готовы к работе на 100 процентов, то стоит только начать и станет ясно, что это не так.

Нужно установить очередность дел по степени их важности. Сфокусируйте внимание на одной проблеме и занимайтесь ей до тех пор, пока она не будет решена, а затем перейдите к следующей.

Следует установить сроки выполнения так, чтобы об этом знали и попросить кого-то контролировать ваше продвижение к сроку.

В первую очередь следует делать самую сложную часть работы. В противном случае наиболее тяжелая работа останется на то время, когда накопится усталость.

Для начала дела будет достаточно, если будут ясны начальные детали и конечная цель.

**Выполнение работы наполовину**

С точки зрения организации собственной деятельности и в целях сохранения собственной нервной системы, гораздо полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удается довести до конца. Психологи рекомендуют заниматься только теми делами, которые вы можете решить сегодня. Если задача слишком объемная и сложная, то ее следует разбить на части так, чтобы ежедневно можно было решать одну из них целиком.

**Стремление все сделать сразу**

Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая задача уже решена или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения и о том, кто будет ее решать. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в ее работе.

**Стремление все сделать самому**

Дело менеджера - управлять, а не производить. Профессиональные менеджеры говорят: "Коллектив занимается развитием производства, руководитель - развитием коллектива". Менеджер, работающий эффективно, занимается решением только тех задач, которые никто кроме него решить не может.

**Убеждение, что менеджер знает все лучше всех**

Нельзя быть компетентным по всем. Какой смысл в старании узнать работу подчиненных -лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед менеджером встает новая, нестандартная задача, то НУЖНО, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

**Неумение разграничить полномочия**

Одна из основных бед организации - отсутствие четкого разграничения задач, служебных функций сотрудников. Зачастую бывает так, что сотрудники знают свои должностные обязанности лишь в общих чертах. Это приводат к тому, что возникают соблазны переноса ответственности за невыполнение работы на чужие плечи и неоправданного дублирования управленческих действий. Для избежания этих неприятностей необходимо четко определить круг обязанностей и ответственности каждого работника, создать ясные и недвусмысленные должностные инструкции.

**Сваливание вины на других**

Поиск "козла отпущения" дело совершенно непродуктивное. Ваша энергия при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо продуктивнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя состоит в том, чтобы установить объективные причины неудачи и найти пути к их устранению, а не искать "козла отпущения".

Обсуждение типичных управленческих ошибок я хотел бы закончить следующим вопросом. Почему, несмотря на их очевидность, несмотря на достаточно простые способы их устранения, эти ошибки все равно совершаются? Может быть, есть нечто, что вопреки очевидности заставляет человека действовать не лучшим образом. Действительно, есть. Но об этом – чуть ниже.

**Регулируем свое состояние и избегаем депрессии**

**Отчего возникает депрессия? Мы думаем о жизни неправильно….**

**Восемь неправильных мыслей о жизни**

1. **Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю.**

Эта установка сознания абсолютно неразумна. Судите сами: ожидать любви и одобрения - значит подвергаться беспокойству, огорчениям, особенно потому что кто-то не одобряет наших действий. Но ведь никто не может удовлетворять вкусам одновременно всех людей. То, что нравится одним, раздражает других.

Нет лучшего пути к потере самостоятельности, уверенности в себе, целостности и глубины, чем постоянное желание заслужить любовь окружающих

 Но если, в силу индивидуальных особенностей, вы зависите от мнения других людей, то лучшим выходом для вас будет поиск людей с которыми вас объединяли бы общие взгляды, убеждения, идеи. Лучше тратить время на общение с друзьями и единомышленниками, чем на бесплодные попытки угодить всем и каждому.

**2. Человек должен быть прекрасным (идеальным) и добиваться успеха в любой области, быть безупречным во всех отношениях.**

Очевидно, что быть совершенным, безупречным во всем сразу невозможно. Если это становится целью человека, то он обречен на постоянные терзания по поводу своих неудач, настоящих прошлых и будущих. Конечно, стремление к совершенству необходимо, но история показывает, что многие люди находясь в плену завышенных требований к себе не добиваются того чего хотели. Ведь в действительности мало кому удается достичь чего-то сверхъестественного, зато практически каждого человека постигали неудачи, промахи. Важно хорошо делать дело, усваивать уроки, которые дает нам жизнь, а остальное - приложится.

**3. Существуют ошибочные поступки и каждый, кто их совершил, должен быть наказан.** Как говорил один из советских наркомов: "У каждой, так называемой накладки есть имя, фамилия и отчество".

Конечно, ничего хорошего в ошибках (ваших подчиненных и ваших собственных) нет. Однако, совершенно ясно, что никто не стремится совершать ошибки специально. Нет никаких оснований считать совершившего ошибку плохим человеком, заслуживающим лишь наказания. Простое наказание ничего не дает, а преследование таких людей вообще вредно. Гораздо полезнее исходить из «права на ошибку». Вспомните, что вы тоже ошибаетесь и посмотрите на ошибку подчиненного его глазами. Вообще ничто так не вдохновляет подчиненных как способность шефа взять ответственность за их ошибку на себя.

**4. Ужасно, когда у меня получается не так как хочется.**

Такого рода взгляды можно охарактеризовать как инфантилизм, то есть сохранение во взрослом возрасте некоторых детских представлений о мире. Это иллюзия, что мир и все, что в нем происходит, должен быть таким, чтобы нравиться нам. Ведь в конце концов он создан не для нашего удовольствия, не для того чтобы все и вся вращалось вокруг нас. Взрослый человек принимает как должное то, что мир, в котором он живет, все то, что его окружает никогда точно не соответствует его желаниям. Ведь мы часто втолковываем детям, что невозможно иметь все, что хочется. Когда мы сталкиваемся с тем, что нам не нравится, не стоит воспринимать это как личное оскорбление. Единственное, что стоит сделать, это сказать себе: "Да, это плохо, да, это мне не нравится" и подумать как изменить создавшееся положение, да и стоит ли его вообще менять.

 Вместо того, чтобы мучиться и переживать по поводу успехов других, лучше обратите свои усилия на достижения успеха собственного. Важно помнить, что в нашем мире больше сдавшихся, чем побежденных. Не сдавайтесь, и победить вас будет невозможно.

**5. Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.**

В действительности же в абсолютном большинстве случаев люди расстраиваются не из-за каких-то обстоятельств, а из-за того, как они интерпретируют их для себя.

Строго говоря, нет никакого смысла переживать из-за какого-то события, которое уже произошло. Переживания не только не исправят дело, но и заблокируют выход из создавшегося положения.

**6. Возможная неприятность порождает беспокойство. Пока опасность не пройдет, надо все время ее ожидать и готовится к ней.**

Спору нет, нужно быть готовым к неприятностям. Но беспокойство по поводу возможной неприятности - это не лучший способ борьбы с ней. Во-первых, нет никакого смысла беспокоиться и нервничать по поводу неприятности, которая еще не произошла. Своим беспокойством и волнением вы не избавите себя от нее. Более того, такие мысли и такое беспокойство не только не могут предотвратить неприятность, но могут способствовать ей, сделать ее из возможной вполне реальной.

Если же вы действительно хотите быть готовым к неприятности, то действуйте следующим образом. Во-первых, всегда можно снизить потенциальную опасность ситуации, предусмотрев правильный выход. "Надейся на лучшее, готовься к худшему". Это значит, что можно хотя бы перестать думать, что эта неприятность есть крах, конец всему. Это не так.

**7. Избегать трудностей и ответственности лучше, чем брать их на себя и справляться с ними.**

Под этой фразой подпишутся тысячи руководителей разного ранга. Избегание (переваливание) ответственности стало профессиональной болезнью многих. Удивительно, сколько порой приходится делать управленцу, сколько времени потратить на то, чтобы уйти от ответственности!

Что же касается менеджеров-профессионалов, ориентированных на дело, то они исходят из того, что устранение от трудностей и ответственности приводит к тому, что в будущем эти проблемы становятся вообще неразрешимыми. Лучше всего не прятаться, а предельно энергично взяться за их решение. Менеджер - профессионал никогда не откажется от возможности проявить свои способности. Решение проблемы укрепляет уверенность в своих силах, уважение к себе. Ну, а если проблему решить не удалось - что ж из этого урока тоже можно извлечь пользу. Счастливая жизнь это не отсутствие проблем, а успешное их решение.

**8. Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Его необходимо найти - в этом главная задача.**

На самом деле абсолютное большинство проблем имеет много решений (больше двух), так что редко существует одно, абсолютно правильное решение. Каждое из возможных решений имеет свои достоинства и недостатки. Какое-то решение имеет стратегические достоинства и тактические недостатки и наоборот. Нам остается только выбрать одну из альтернатив и действовать.

Избавьтесь от этих мыслей и вам будет легче работать. Вы заметите, что хотя вы и меньше беспокоитесь, качество вашей работы не ухудшится, а способность решать проблемы скорее всего даже возрастет.

**Источник:** Вересов Н.Н. Работа менеджера над собой (koob.ru), адаптировано.