NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

“没有翻译员也能应付得来”的代价 | 无形的沟通鸿沟与绩效误判

Heather Grizzle · May 4, 2026

Hard-of-hearing employees who manage fine may be missing critical information. How invisible communication gaps get misread as performance.

有一种无障碍失败,看起来根本不像失败。它表现为胜任。它听起来像是参与。它表现为某个人“跟得上”,参加会议,在被提示时做出回应,并将工作推进到刚好不引起即时关注的程度。表面上,系统似乎运转正常。而在底层,信息正以微小而持续的增量流失,并随着时间不断累积。

一位在ASL(美国手语)传译环境中工作的听障(Hard-of-Hearing)专业人士的经历,以一种不寻常的清晰度揭示了这种动态。整整一年时间里,这位人士都认为自己不需要额外的支持。会议照常参加。会议内容照常应对。工作照常推进。没有任何明显的信号表明存在结构性问题。这个差距对于亲身经历它的人来说是不可见的,这意味着它无法被命名、请求或纠正。

故障的第一个迹象并非来自当事人本人,而是来自管理层。一位主管注意到团队会议后的跟进工作出现遗漏,这种模式暗示了对讨论内容的理解并不完整。这一观察重新界定了整个情况。原本在内心被视为“应对得还不错”的状态,从外部来看却呈现为执行上的不一致。关键细节在于:该员工对自己遗漏了哪些信息毫无察觉。缺乏这种意识,就没有自我纠正的机制。系统在悄无声息中失效。

这正是组织常常错误归类问题所在之处。当沟通差距不可见时,由此产生的结果就会被从绩效的角度来解读。遗漏的细节被视为缺乏专注。延迟的跟进被视为缺乏责任心。片面的理解被视为投入不足。组织回应的是症状而非根源,从而强化了一种将责任归咎于个人而非沟通环境的叙事。

即使只是临时引入一名合格的传译员,也以一种能够使潜在问题变得可衡量的方式改变了这一环境。在为期三天的公司静修活动中,这位人士做出了一个明确的决定:完全依赖传译员,而不是尝试在音频输入和字幕之间分散注意力。结果并非渐进式的改善,而是一

次跨越式的转变。疲劳感减轻了。认知负荷趋于稳定。理解从零碎的、需要重新拼凑的状态,转变为近乎完整的清晰。

这表明基线状态并非“基本够用、只有小缺口”,而是一种持续存在的部分信息缺失状态。这位人士一直在一个需要持续补偿的系统中运作,从不完整的输入中重构意义,并且没有可靠的方式来核实其准确性。一旦沟通渠道稳定下来,补偿的需求随之消失,绩效状况也随之恢复正常。

这种转变不是轶事,而是诊断依据。

这暴露出一种常被忽视的更广泛的组织风险。沟通被视为理所当然、无需主动验证的一层默认的职场功能。而实际上,沟通是基础设施。当它不稳定时,每一个下游流程都会受到影响。决策是基于不完整的信息做出的。工作是在背景信息存在缺口的情况下执行的。反馈循环也因为基于不能反映完整理解的产出而被扭曲。

静修环境中字幕的存在进一步说明了普遍被接受的解决方案的局限性。字幕是有的,但准确性并不稳定,尤其是在存在口音和多人同时发言的情况下。该系统提供了部分访问,这营造出一种“已经足够”的假象,而实际上仍然需要当事人自行填补缺失的部分。这是无障碍设计中反复出现的一种模式:在受控条件下表现尚可的工具,一旦被部署到复杂环境中,其局限性就会更加突出,然而它们的存在却传递出“需求已被满足”的信号。

这段经历中的心理层面又增添了一层复杂性。请求传译员时的犹豫,并非源于缺乏需求,而是受到内化的“合法性门槛”的影响。这位人士并不认为自己“足够Deaf”,不足以证明这项便利安排是合理的。她/他有一种感觉,认为资源应该留给需求更明显或更严重的人。这种心理并不罕见。它形成了一种过滤机制,使个人为了迎合被感知的规范或期望,而压抑自己真实的需求。

从组织的角度来看,这带来了一个结构性盲点。如果获得无障碍支持取决于个人的自我认定,而自我认定又受到不确定性或污名化的制约,那么一部分需求将始终不被披露。系统看似运作正常,却悄悄地将那些未达到内化门槛、因而不去请求支持的人排除在外。这不是个人倡导能力的失败,而是无障碍支持在触发和提供方式上存在的设计缺陷。

这对管理层的影响是重大的。绩效评估、团队动态和发展路径都受到沟通质量的影响。当这种质量不稳定时,用于评估绩效的数据本质上就是不可靠的。管理者可能会将差距归因于能力或努力程度不足,却没有意识到根本问题在于信息的完整性。一旦发生这种误判,纠正措施就会针对错误的变量,而原本的问题依然存在。

解决这个问题需要从被动应对模式转向主动预防模式的无障碍支持。组织不应等待明确的请求,而必须创造条件,持续评估沟通的有效性。这不仅包括评估个人是否“出席”了对话,还包括评估他们是否在能够支持充分参与的水平上接收和处理信息。这意味着要在听力状况各异的人群中将传译员的使用常态化,通过将其作为沟通的标准组成部分而非例外情形,来降低获得支持时被感知到的障碍。

这也要求重新评估目前所依赖的、用于提供无障碍支持的工具。字幕虽然有价值,但不能被当作放之四海而皆准的解决方案,尤其是在语音模式和互动方式高度多变的环境中。组织必须理解这些工具的局限性,并确保当这些局限性显现时,能够提供替代途径。

从根本上说,这是一个“认知是否一致”的问题。组织认为自己已经提供了无障碍支持。当事人则认为自己在这个系统内应对得当。而结果却表明并非如此。要弥合这一差距,仅靠政策是不够的,还需要重新校准人们如何理解和验证沟通,将其作为工作的一项基础要素。

上述经历并非孤立个案。它反映了一种更广泛的模式:个人在并非完全无障碍的系统中运作,以各种方式进行补偿,从而掩盖了潜在的缺陷。这种补偿的代价会随着时间累积,表现为疲劳加剧、清晰度下降,以及遗漏信息的逐渐积累。当这些代价显现出来时,往往被解读为个人的不足,而非系统性的问题。

纠正这一问题在概念上并不复杂,但需要有意为之的执行。组织必须将沟通视为绩效基础设施中一个可衡量的组成部分。必须认识到,没有投诉并不等于足够。必须创造这样的环境:无障碍支持不是需要协商或证明其正当性的东西,而是被默认存在并加以验证的。

> **核心区别**
>
> 当沟通稳定下来时,绩效才能更准确地反映能力。当沟通不稳定时,绩效就是一个被系统局限性所扭曲的失真信号。

这一区别决定了组织究竟是在评估自己的员工,还是在评估自己的流程。

在许多情况下,需要关注的其实是后者。

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, May 4). “没有翻译员也能应付得来”的代价 | 无形的沟通鸿沟与绩效误判. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/